

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO LATU SENSU EM GESTÃO DE
PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

ROSEANE DE SOUZA AQUINO

**A EFICIÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA: Um estudo de caso na Universidade de Brasília**

**VILA VELHA-ES
2011**

ROSEANE DE SOUZA AQUINO

**A EFICIÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA: Um estudo de caso na Universidade de Brasília**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, sob orientação da Prof^a. Ms Patrícia Ebani Peixoto.

**VILA VELHA -ES
2011**

ROSEANE DE SOUZA AQUINO

**A EFICIÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA: Um estudo de caso na Universidade de Brasília**

Monografia aprovada em ... de de 2011

Banca Examinadora

**VILA VELHA- ES
2011**

Dedico este trabalho aos professores tutores do curso Lato Sensu em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas.

A relação didática na educação a distância é emblemática por que o professor-aluno interage entre si por meio de uma máquina que não tem sentimentos, gestos, nem erros, nem acertos.

Os professores quando se dedicam a esse tipo de ensino são seres que acreditam que a educação é um bem valioso o qual deve ser compartilhado por todos independente de suas classes sociais.

Valorizo essa característica do docente e por isso, defendo que um curso a distância é uma oportunidade de valorização profissional seja do tutor, discente, funcionários da Instituição e a própria Instituição em si.

Agradeço pela oportunidade de lidar com pessoas e fazer delas o meu objeto de estudo.

Agradeço à instituição Fundação Universidade de Brasília e os funcionários do departamento de Pós Graduação em Administração pela ajuda na coleta de informações e compreensão.

Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa

RESUMO

Palavras- chave: Educação Corporativa. Competência. Capacitação.

A difusão do conhecimento e o crescimento da tecnologia obrigam as empresas a contratarem profissionais com perfil aberto a assimilação de novas competências. Diante dessas considerações, o enfoque empresarial hoje é proporcionar aos seus colaboradores as condições propícias para a formação do intelecto. Nesse contexto, a solução encontradas pelas empresas é investir em educação corporativa, oferecendo aos seus empregados cursos de qualificação, graduação e pós graduação. A universidade corporativa segue princípios diferentes das tradicionais uma vez que a sua filosofia é referente aos negócios empresariais. Com base nessa premissa, este trabalho enfoca a educação corporativa no âmbito da Fundação Universidade de Brasília e nele há uma reflexão sobre as conseqüências dessa educação na produtividade, eficiência e eficácia dos empregados. Como método de abordagem, o trabalho utiliza a pesquisa qualitativa, investigação de campo, pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. As conclusões do trabalho permitem inferir os resultados positivos de produtividade, eficiência nos funcionários da Fundação Universidade de Brasília.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil resumido dos entrevistados	62
Tabela 2 - Perfil dos organizadores do curso	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Objetivo: Melhor desempenho47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	15
1.1 PRESSUPOSTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	15
1.1.1 Desenvolvimento de pessoas: o treinamento como suporte	15
1.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	19
1.2.1 Conceituações	19
1.2.2 Princípios da educação corporativa	23
1.2.3 Histórico da Educação Corporativa.....	25
1.2.4 Antecedente Histórico da Fundação Universidade de Brasília	28
1.2.5 Gestão de Pessoas na Fundação Universidade de Brasília	33
1.2.6 Educação Corporativa na Fundação Universidade de Brasília	37
CAPÍTULO II - A APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO	41
2.1 OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO	41
2.1.1 Perspectivas de aprendizagem	41
CAPÍTULO III RESULTADOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	44
3.1 COMPETÊNCIA VERSUS PRODUTIVIDADE	44
3.1.1 Caracterização da competência	44
3.1.2 Produtividade na Fundação Universidade de Brasília	48
3.1.3 Desafios e perspectivas da educação corporativa na Fundação Universidade de Brasília	50
3.1.4 As mudanças no ambiente organizacional e a educação corporativa	53
3.1.5 Resultados do Educação Corporativa na empresa e no funcionário	57
4 METODOLOGIA	59
4.1 POPULAÇÃO	59
4.2 INSTRUMENTOS.....	60

4.3 AMOSTRA.....	60
4.4 COLETA DE DADOS	61
4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.5.1 RESULTADOS DAS PESQUISA.....	62
CONCLUSÕES	85
REFERÊNCIAS.....	88
ANEXOS	91

INTRODUÇÃO

As organizações vistas como sistemas e ecossistemas deram um novo enfoque aos cargos. Estes padronizados, com funções definidas e hierarquia rígida são padrões considerados inoperantes segundo (DUTRA, 2001).

Reengenharia, fusão, gestão por competências, gestão por processos são transformações que ocorrem com o conceito de cargo. Aquela visão de rotina, certeza e segurança contraria os princípios da era do conhecimento: inovação, flexibilidade, agilidade no atendimento aos clientes. Esse choque de mudanças além de mudar a mentalidade da organização também gera no empregado a obrigação de transformar suas crenças e habilidades (DUTRA, 2001).

Surge nesse contexto de um lado a organização que oferece o cargo e recompensa o funcionário por exercer determinada função, do outro lado o funcionário que disponibiliza suas competências e é remunerado para tal. Entre ambos surge uma relação de colaboração cujo princípio de união pode ser resumido em compartilhamento de informação (DUTRA, 2001).

O conhecimento, bem precioso na era da informação, modifica a forma como a organização direciona seus objetivos em prol do lucro e o alcance da produtividade. É imprescindível hoje reter os talentos humanos e para isso, as empresas recorrem à valorização das competências existentes no empregado. Eboli (2001, p. 113) enfatiza “[...] é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências para ser mais competitiva e para obter resultados cada vez melhores nos negócios”. Assim, além da organização ser mais competitiva no mercado, o empregado também se beneficia, uma vez que o conhecimento e as competências podem ser compartilhados entre os colaboradores e com o ambiente externo.

A valorização das competências dos empregados surge como resposta da sociedade frente aos desafios do desemprego e a diminuição valorativa de cargos. Nesse contexto, para enfrentar os novos desafios da empregabilidade, o empregado busca capacitar-se mais, adquirindo conhecimentos por meio do processo de aprendizagem.

As empresas modernas cientes da responsabilidade de ter em seus quadros pessoas qualificadas planejaram a implantação da universidade corporativa. As organizações optaram por essa solução devido à meta dela que é segundo Meister (1999, p. 19) “[...] sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional”. A ideia de desenvolvimento contínuo do empregado é o que motiva as empresas a continuarem com o processo de educação corporativa.

Quando se fala em educação corporativa infere-se que membros da própria organização serão os beneficiários da aprendizagem, entretanto esse pensamento é ampliado para abarcar outros participantes. Segundo Eboli (2010), a educação corporativa é planejada para gerar competências em todas as pessoas que fazem parte do contexto organizacional tais como fornecedores, distribuidores. Logo não há de se falar em interesses em aquisição de habilidades somente do colaborador interno e sim de ampliação da educação para a parte externa da organização.

A Educação corporativa (EC) ou universidade corporativa (UC) cresceu muito nos últimos anos e por isso é um assunto mais comentado quando se refere ao desenvolvimento de competências dos funcionários. Eboli (2010) afirma que no Brasil existem 300 ou 400 organizações com sistema de EC. Essa estimativa é dificultada pela ausência de um banco de dados com o cadastro de todas as empresas envolvidas nesse sistema. Acrescenta a autora ainda que o critério para definir o que é educação corporativa ou um centro de treinamento ou desenvolvimento, ainda é indefinido.

Diante dessas considerações e baseada no fato de que todas as empresas desejam ser mais competitiva, a educação corporativa se torna uma opção mais apropriada para atingir esse objetivo. Pereira (2007) afirma que as organizações privadas procuram o

lucro já as organizações públicas tem como meta atender aos anseios da sociedade. Atingir o objetivo pelo qual as organizações foram criadas é um diferencial no aspecto competitividade, favorecendo o florescimento de competências profissionais.

O desenvolvimento de competências é motivado pela EC e por causa disso este trabalho discutirá o aspecto produtividade, eficiência na implantação da educação corporativa na Fundação Universidade de Brasília (FUB). A escolha da instituição para o estudo de caso se deu devido a dois motivos: o Plano de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) prevê a ampliação de vagas e funções gratificadas para docentes e técnicos administrativos, esse aumento demanda por parte do SRH uma gestão eficiente e funcionários capacitados. O segundo motivo foi que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em consonância com a Lei nº 11091, de 12 de janeiro de 2005 estabelece a implantação do programa de educação corporativa no âmbito da FUB o qual atua por meio da Coodernadoria de Capacitação (PROCAP), a EC divide em três tipos de capacitação: cursos promovidos pelo SRH, curso de Especialização em Gestão Universitária, outras unidades acadêmicas. Os dois primeiros tipos foram o objeto de estudo deste trabalho.

Como as implicações da educação corporativa na FUB são amplas, restrinjo o trabalho para procurar respostas à seguinte indagação: Os conhecimentos adquiridos na educação corporativa contribuem para aumentar a eficiência e a produtividade do empregado na UnB?

Em resposta a essa indagação elaborei as hipóteses: os empregados utilizam poucos os conhecimentos adquiridos no curso por causa da dificuldade de mudanças no departamento o qual estão vinculados; os participantes dos cursos se inscrevem mais nos cursos devido ao aumento no salário e não para aprender a utilizar o conhecimento em prol da Universidade de Brasília; a participação nos cursos induz a melhoria no relacionamento entre os colegas de trabalho e clima organizacional.

Para confirmar ou refutar as hipóteses, elaborei o objetivo geral do trabalho que é Analisar a eficiência da aprendizagem da educação corporativa no desempenho do trabalhador e os objetivos específicos são: investigar os aspectos envolvidos na educação corporativa; avaliar a condução do processo de aprendizagem no âmbito da educação corporativa; comparar os resultados da educação corporativa na Universidade de Brasília e no empregado

A fim de desenvolver os objetivos específicos, a monografia foi dividida em cinco capítulos: O primeiro capítulo denominado Caracterização da Educação Corporativa versa sobre o histórico, características e princípios da Educação Corporativa. O segundo capítulo denominado A aprendizagem na organização versa sobre os aspectos envolvidos na aprendizagem, uma breve discussão sobre o curso Gestão Universitária e outros cursos de capacitação. O terceiro capítulo denominado Resultados da Educação Corporativa na Fundação Universidade de Brasília e nos alunos, retoma a explanação dos dois anteriores e introduz os conceitos de produtividade, eficiência, bem como os desafios a serem enfrentados na educação corporativa no âmbito da Universidade de Brasília. O quarto capítulo denominado Metodologia envolve os resultados da pesquisa.

Quanto a metodologia utilizada na pesquisa foi a qualitativa. Quanto ao método de procedimento foi utilizada a investigação de campo por meio de entrevistas individuais, a pesquisa bibliográfica e a documental

CAPÍTULO I CARACTERIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

1.1 PRESSUPOSTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

1.1.1 Desenvolvimento de pessoas: o treinamento como suporte

As novas tendências de mercado fortalecem a difusão do conhecimento. Entretanto este é um recurso que facilmente se deteriora à medida que novas tecnologias são inventadas. Desse modo, as empresas para superarem esse desafio e se manterem competitivas no mercado, vêm se obrigadas a majorar o capital intelectual dos seus empregados.

Esse aumento faz parte da orientação dos gestores de pessoas para reter talentos. A política de retenção insere-se no contexto de desenvolvimento de pessoal, cujo expoente máximo é o treinamento. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) o desenvolvimento objetiva a aquisição de novas habilidades e conhecimentos enquanto que o treinamento aperfeiçoa as habilidades para o individuo exercer a sua função.

As empresas ao optarem pelo treinamento devem planejar bem as atividades para que estas fiquem aliadas aos programas de gestão de pessoas e os planos estratégicos da empresa (LACOMBE, 2005).

Por muito tempo o treinamento foi visto como dispêndio de recursos para as empresas. Felizmente, a mentalidade foi modificada e o treinamento passou a ser um bom investimento. As empresas justificam essa mudança da seguinte maneira “Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 220).

O índice de excelência do empregado almejado pelo empregador ao propor o treinamento baseia-se na premissa que a qualidade na prestação de serviços é alcançada pela valorização dos colaboradores. O treinamento voltado para os gerentes e funcionários deve estar alinhado ao plano de administração praticada na organização, caso contrário os empregados ficarão frustrados e sairão da empresa (LACOMBE, 2005).

Antes o treinamento era restrito ao corpo de gerentes por que as empresas acreditavam que a capacitação forneceria maior autoridade aos que lideram. Hoje o treinamento estendeu a todos, por que o resultado positivo da empresa depende também da colaboração de todos. Assim, um funcionário bem treinado, motivado, desempenha suas funções com agilidade e segurança, proporcionando lucro para os seus empregadores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA , 2001)

Além da questão financeira e da qualidade na prestação de serviços, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) identificaram outros motivos para realizar o treinamento do empregado: a) deformação do sistema de ensino educacional cujo discurso destoa da realidade praticada no mercado de trabalho; b) a atividade peculiar a um cargo exige adaptação dos novatos; c) as transformações tecnológicas obrigam a reciclagem continua de conhecimentos; d) o capital intelectual deve ser explorado.

Os motivos expostos expõem a fragilidade dos conhecimentos adquiridos em instituições de ensino e trabalho. Por esse motivo, o treinamento adquiriu importância e tornou-se a meta para o desenvolvimento de pessoas.

As pessoas quando são convidadas para participar do treinamento tem várias motivações, Lacombe (2005, p. 322) assim resume “Para muitos, a maior motivação do treinamento é o aperfeiçoamento pessoal e profissional e a perspectiva de mudar a forma de executar o trabalho”. Dessa forma, quando um funcionário participa de um treinamento, ele cria a expectativa de usar o conhecimento adquiridos em situações do

trabalho, por isso é conveniente que os superiores apóiem a aprendizagem e facilitem o emprego desta no local de trabalho. Caso contrário, o funcionário ficará desmotivado.

Dentre os objetivos a serem alcançados com o treinamento, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam a) preparo de pessoas para executar determinadas funções; b) oportunizar a continuidade no desenvolvimento individual; c) transformar o comportamento das pessoas, de modo a motivá-las criando um clima organizacional saudável.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o processo de treinamento é segmentado em quatro etapas, a saber: a) diagnóstico das necessidades de treinamento; b) programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; c) implementação e execução; d) avaliação dos resultados.

As duas primeiras etapas envolvem o estudo de aspectos relacionados à organização. É um levantamento dos fatores intra e extra-organizacionais que alteram ou aperfeiçoam os recursos humanos. Após essa análise global tem-se um quadro de competências, as quais devem ser aperfeiçoadas por meio do treinamento.

As duas últimas etapas correlacionam-se entre si a execução e consequência. Este genericamente chamado de avaliação de resultados, é a fase na qual se compara as metas a serem alcançadas e os resultados efetivos. Existem três formas de avaliação: a) avaliação do aprendizado – a tendência aqui é verificar a assimilação do conhecimento, pode ser feita por provas, entrevistas; b) avaliação da reação- nesse tipo, a opinião sobre os recursos, métodos, materiais são coletadas a fim de reestruturar o curso; c) Avaliação dos resultados do treinamento - as pessoas integrantes do treinamento são avaliadas nos quesitos de produtividade, eficiência, competência. É essa a fase de retorno para a empresa do investimento no empregado. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA; 2001)

Em relação aos resultados do treinamento, afirma Lacombe (2005) que os treinados correspondem ao que se espera deles, esse efeito é chamado pigmaleão, ele é diretamente proporcional a expectativa do responsável pelo treinamento e o desempenho e aprendizagem dos participantes do treinamento.

Dessa forma, o treinamento e o desenvolvimento constituem etapas as quais os empregadores avaliam os resultados do investimento nos seus funcionários. O departamento ou seção onde são feitos a discussão, o planejamento e a coordenação dos projetos relativos ao treinamento estão sendo lentamente substituídos pela Universidade Corporativa (UC) ou Educação Corporativa (EC). Segundo Eboli (2010), os custos da EC e o treinamento são semelhantes, a diferença entre eles é que a EC é mais utilizada quando a empresa é de grande porte.

Eboli (2010) acrescenta ainda que exista o problema da indefinição sobre qual seria o critério para avaliar se o sistema é uma atividade de EC ou treinamento. Por esse motivo, especialistas nessa área se reúnem em simpósios, congressos para criar parâmetros na EC.

A implantação da EC nas empresas denota o grau de importância que é dado a educação em todo o mundo. As relações de empregado e empregador se tornaram parcerias bem construídas com a aprendizagem na EC. O empregado por que intensifica os conhecimentos, habilidades e aptidões mantendo sua empregabilidade e o empregador por que o conhecimento dos seus funcionários mantém a competitividade atraindo o lucro para a empresa (Eboli, 2004).

Desse modo, a EC se tornou a protagonista de histórias de sucessos empresarias, dado o seu caráter de modificar as relações do clima e cultura organizacional. Diante dessas considerações, expõe-se no tópico seguinte sobre as definições relativas a EC, seus princípios e histórico.

1.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

1.2.1 Conceituações

Os gerentes ao observarem o cenário das empresas que obtêm êxito no mercado, perceberam que o investimento em tecnologia e máquinas não era o suficiente a fim de aumentar a produtividade organizacional. Era preciso a aderência de outro fator para a resposta positiva do empreendimento: o capital intelectual, o qual é orientado pelo conhecimento adquirido. Dessa forma, o grande desafio das empresas hoje é gerir e assimilar conhecimentos, tendo em vista a rápida obsolescência do mesmo.

Este pensamento é confirmado por vários autores de comportamento organizacional e reforçado por Eboli (2001, p.116) quando esta afirma

as organizações estão entrando em uma nova realidade, e reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de não só assimilar, mas também gerar conhecimentos, especialmente vinculados aos negócios da empresa

Com mudança de enfoque nas organizações, a parceria entre empregador e empregado é afunilada pela aprendizagem. O antigo contrato de trabalho no qual o empregado era restrito a mero executor de tarefas é suprimido pela possibilidade de o empregado refletir sobre a sua carreira e aprender novas habilidades em seu ambiente de trabalho.

Nesse escopo de pensamento, Meister (1999) coaduna com a visão de que a educação no ambiente de trabalho enriquece tanto o empregado quanto o empregador. Este por que um servente bem treinado aumenta a produtividade e gera lucros; aquele por que os conhecimentos adquiridos colaborarão com a sua empregabilidade.

Essa visão, cujo foco é a educação nas empresas, acelerou devido à constatação das empresas de que a qualidade no ensino tradicional está aquém das expectativas da

sociedade. Este fator aliado a necessidade de produzir capacitação permanente fomentaram o surgimento de universidades dentro das grandes corporações.

O termo universidade corporativa suscita polêmicas. A origem disso reside no caráter simbólico da palavra, o qual denota melhor posicionamento das atividades de aprendizado. Apesar de ser muito comum esse termo, outros nomes são utilizados para designar essa atividade, tais como Colégios, Institutos, Instituto de Gestão; Instituto de Aprendizado, Aprendizado em Negócios, Escolas, Escolas de Gestão, Escola Corporativa de Negócio, Academias, Centro de Aprendizado, Centro Educacionais de Desenvolvimento (TARAPANAFF, 2004)

Meister (1999, p. 29) define o dogma da universidade corporativa “[...] um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes e fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresarias da organização”. Esse modelo de expansão da aprendizagem para todos colaboradores é justificada com o argumento de que se todos os membros souberem a missão, filosofia, valores e metas de qualidade, facilitada será o atingimento dos objetivos organizacionais.

Correlacionado ao pensamento de Meister, Bayma (2004) reitera que além do fator de expansão do conhecimento, as universidades corporativas são oriundas das novas demandas da sociedade do conhecimento. As exigências do mercado impulsionam a competitividade, convocando para os seus quadros pessoas habilidosas para lidar com mudanças e gestoras. Neste caso, as empresas devem assegurar a manutenção desses profissionais no seu quadro. Uma alternativa seria a aprendizagem contínua e em qualquer lugar, característica marcante da universidade corporativa.

Na mesma linha de pensamento dessas autoras, Dutra (2001) comenta que a relação de empregado e empregador são parcerias bem construídas. De um lado, têm-se as empresas que fornecem o enriquecimento e a preparação para os empregados enfrentarem as situações modernas. De outro lado, tem-se o empregado que transfere

para o ambiente organizacional seu aprendizado. Esse intercâmbio de competências é intensificado pela universidade corporativa.

Segundo Eboli (2004) a universidade corporativa ou educação corporativa ou UC é um processo que envolve o desenvolver das pessoas tendo por base as suas competências profissionais.

A autora afirma ainda que todas empresas deveriam adotar a gestão de pessoas baseadas na competência dos indivíduos, o que seria uma mudança de paradigma, um sobrepujamento do antigo centro de sistema de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Eboli (2004) reforça o conceito de UC ao sugerir a implementação das seguintes intenções: a) Objetivo principal – a organização prima pelo desenvolvimento das competências críticas negociais; b) Foco do aprendizado – o conhecimento organizacional privilegia a divulgação da cultura na aprendizagem; c) Escopo – é o foco da empresa nas suas necessidades individuais; d) Ênfase dos programas – os programas educacionais e ações devem ser planejados em consonância com os objetivos organizacionais; e) Públicos Alvos – a educação deve pautar se pelo desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos; f) Local – o projeto de UC deve contemplar a possibilidade de ser um local virtual; g) Resultado – o objetivo organizacional contempla o aumento da competitividade.

As organizações que praticam as diretrizes da UC constroem um sistema cíclico de aprendizagem. Dessa maneira, a organização diante da mudança deve adaptar se e entender a aprendizagem como uma fase vinculada aos objetivos organizacionais.

A UC segundo Eboli (2004, p. 48) tem a seguinte missão:

A missão da UC consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios., promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Apesar de o processo de aprendizagem ser planejado para atuar na organização, infere-se que ele transcende o local o qual foi inicialmente previsto. Dessa forma, a UC muitas vezes utiliza-se com freqüência da educação a distância para permitir o amplo acesso aos colaboradores.

A acessibilidade da aprendizagem a distância é segundo Tarapanoff (2004) a primordial característica de uma EC. O uso de ICT – tecnologia de comunicação e informação induz ao crescimento de inúmeras UCs. Esse aumento está relacionado as parcerias das grandes companhias com instituições de ensino superior. Estas são especialmente importantes por que desenvolvem programas de aprendizagem em sintonia com as necessidades da organização. Dessa forma, a ICT colabora e estimula o progresso dessa união.

Por meio da ICT e as parcerias obtém se resultado satisfatório na implantação da EC, entretanto isso é insuficiente para atingir os objetivos inicialmente previstos. Eboli (2004) comenta que aprendizagem deve ser alinhada em três níveis: empresa, liderança e pessoas. A primeira refere-se ao oferecimento de um ambiente, cultura propícia para o florescimento da aprendizagem contínua. A segunda refere-se a postura do líder de aceitar, vivenciar e praticar a cultura organizacional de modo a despertar e estimular os empregados da empresa. A terceira refere-se ao fato de os participantes estarem motivados de modo que se envolvam e se comprometam para atingir os objetivos da EC.

Por meio do desenvolvimento desses três níveis, teoricamente conquista-se o objetivo da Educação corporativa, entretanto a prática do sucesso na EC está alicerçada nos princípios, expostos a seguir.

1.2.2 Princípios da Educação Corporativa

Conforme discursado anteriormente, as empresas pouco a pouco notaram que o colaborador interno ou externo é uma peça primordial para a sobrevivência e competitividade no mercado. Por causa disso, a valorização do capital intelectual através da EC é uma boa alternativa para obter o êxito pretendido.

Para programar uma ação EC em uma empresa, Eboli (2004) enfatiza que o primeiro passo é integrar o planejamento estratégico com os recursos disponíveis. As estratégias devem ser traçadas levando em consideração a cultura, a estrutura e os modelos de gestão organizacional. Após ter feito o levantamento do ambiente interno e externo, resta ao planejador seguir os princípios da Educação Corporativa.

Segundo Eboli (2004, p. 57): “Princípios são as bases filosóficas que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação bem-sucedido”.

Acrescenta a autora ainda que a qualidade do sistema de EC depende também das boas idéias dos planejadores, os quais devem estar alinhados aos sete princípios assim descritos:

a) Competitividade – Para a empresa ser competitiva, os interesses do negócio são alinhados aos modelos de gestão por competência críticas. Nesse ponto, Eboli (2004, p. 88) enfatiza “[...] o objetivo principal do sistema de educação corporativa é o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresarias”. Para essa autora, as competências críticas se desdobram em três: empresariais, organizacionais e humanas, a seguir descritas:

1)Empresariais – as empresas ao atuarem em sua área de especialidade devem reforçar as competências de seus empregados e aquelas que estes irão adquirir;

2)Organizacionais – os empregados devem adquirir as competências para atuarem nas áreas nas quais a empresa atua;

3)Humanas – referem se a capacidade do individuo de desenvolver suas competências, coerentemente com a visão e missão da organização;

b) Perpetuidade – A responsabilidade pela aprendizagem é conduzida pelos líderes e gestores;

c)Conectividade – a empresa deve estimular sistemas tecnológicos nos quais a informação possa ser repartida entre todos os colaboradores. Para que haja essa repartição do conhecimento, Eboli (2004) enfatiza que deve se intensificar todas as atividades relativas ao ciclo de gestão do conhecimento especializados do ramo do negócio e a organização. As etapas são descritas a seguir:

1)Geração – refere-se ao ato de pesquisar, investigar e comprovar os conhecimentos.

2)Assimilação – educam-se os indivíduos para que estes assimilem a aprendizagem.

3)Comunicação – o individuo dá publicidade aos conhecimentos, para que estes viabilizem a inteligência empresarial.

4)Aplicação – referem se às estratégias, processos que motivam os indivíduos a atuarem aplicando a aprendizagem.

d)Disponibilidade – O conhecimento deve ser acessível independente das barreiras físicas, morais, sociológicas.

A idéia de acessibilidade fica mais clara quando se usa as ferramentas disponibilizadas pela ICT. A facilidade de o conhecimento estar disponível em qualquer tempo e em qualquer lugar na educação a distância é o fator que motiva as pessoas a aprender.

Nessa abordagem, assim afirma Eboli (2004, p. 146 -147): “[...] Esse aspecto tem se mostrado essencial para aumentar a autonomia dos aprendizes e descentralizar o processo de aprendizagem”. Devido ao fato de o aluno ser o responsável ativamente pela aprendizagem, os cursos a distância tem se multiplicado e as empresas apostam nas novas tecnologias com o objetivo de melhor treinar os seus funcionários.

e) Cidadania – o projeto de EC deve contemplar programas educativos e práticas sociais que valorizam o cidadão e contribuam para o bem estar da sociedade.

g) Parceria – A EC estimulará a participação de colaboradores internos e externos para a motivação dentro da aprendizagem.

h) Sustentabilidade – as considerações a respeito da viabilidade da EC devem ser feitas com o uso de sistema de qualidade eficaz, o qual comparará os objetivos — metas e resultados, questionando-se as avaliações negativas e comportamentos considerados improdutivos.

Os princípios acima expostos são inter-relacionados e podem sofrer mudanças dependendo dos anseios da sociedade. Eles reforçam a idéia de que a educação corporativa é uma tendência de alinhar as boas práticas de gestão empresarial e as estratégias organizacionais. Nessa perspectiva de pensamento, discute-se a seguir o contexto no qual surgiu a educação corporativa.

1.2.3 Histórico da Educação Corporativa

A educação corporativa é uma evolução das atividades de treinamento do antigo Departamento de Recursos Humanos. O foco era aprimorar as habilidades profissionais e as competências nas atividades realizadas nas empresas.

Tarapanoff (2004) comenta que a empresa General Electric de Crotonville, New Jersey em 1945 foi a pioneira da educação corporativa. O treinamento envolvia somente executivos e empregados classe A.

Nas décadas que compreendem os anos 50 a 70, empresas de pequeno porte e grande planejaram cursos para ensinar os seus empregados a ser mais eficientes na realização de suas atividades.

Na década de 80 com a evolução da tecnologia, a reformulação das estruturas empresariais e as decisões descentralizadas, houve uma revisão no papel da universidade corporativa. O foco desta passou a ser o desenvolver individual de forma contínua, de forma que os conhecimentos sejam atualizados todos os dias. A Universidade Motorola fundada em 1981 seguiu essa nova orientação (TARAPANOFF, 2004).

Como conseqüência dessa orientação da educação corporativa, Meister (1999) afirma que a UC preenche as lacunas da aprendizagem do sistema de educação tradicional e por isso, elas tendem a crescer. Em uma estimativa feita pela autora no ano de 2001, ela observou que nos Estados Unidos a cada ano surgem 400 universidades corporativas.

Apesar de os Estados Unidos serem considerados os pioneiros da Universidade Corporativa, os países europeus impulsionados pela Revolução Industrial, também aderiram a UC. Assim surgiram Daimler Chrysler da Alemanha, Lufthansa e Simens na Alemanha, France Telecom na França e a Fiat na Itália, Gazprom e Alfabank na Rússia. Pouco a pouco as universidades corporativas foram se disseminando no mundo (TARAPANOFF, 2004)

A disseminação ocorreu por que as empresas perceberam que as três funções das universidades tradicionais devem ser aplicadas as UCs. Assim a pesquisa, apreensão

do conhecimento e a prestação de serviços devem orientar a formação da educação corporativa (EBOLI, 2010).

No Brasil, o marco inicial do tema foi o lançamento do livro a Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas de Jeanne C. Meister em 1999. Eboli (2010) estima que deve existir cerca de 300 ou 400 universidades corporativas. O que dificulta saber o número certo é as faltas de dados dos cadastros da empresas que participam da UC.

As universidades corporativas inicialmente eram chamadas de Colégios Corporativos por que eram vistas como organizações que não tinham o objetivo de educar. Em evolução ao conceito, surgiram quatro níveis de educação corporativa: a) somente treinamento; b) treinamento mais desenvolvimento gerencial- o treinamento visa adquirir competências, já o desenvolvimento modifica a aprendizagem existente;c) Oferta de cursos com crédito acadêmico- os estudos da UC equivalem as disciplinas ofertados por instituições reconhecidas; d) oferta de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico –as organizações oferecem cursos de graduação, mestrado e doutorado (TARAPANOFF, 2004).

A educação caracteriza a universidade corporativa, mas como reconhecer se uma instituição oferece a UC ou é apenas o treinamento empresarial? Para a organização oferecer a UC é preciso que ela tenha um programa de desenvolvimento da gerência e dos executivos aliado as estratégias empresariais (TARAPANOFF, 2004).

A idéia de desenvolvimento dos empregados pode ser feito por meio de parcerias entre instituições acadêmicas e empresas. Eboli (2010) afirma que a educação corporativa tanto no Brasil quanto no exterior segue essa tendência. Segundo a autora, a parceria denota que as empresas estão sendo menos imediatistas na resolução dos problemas.

Com base nessa idéia de parceria de instituições acadêmicas e empresas, expõe-se a seguir o caso da Fundação Universidade de Brasília, uma instituição acadêmica e pública que oferece a educação corporativa a seus funcionários.

1.2.4 Antecedentes histórico da Fundação Universidade de Brasília

Devido à demanda das empresas, as instituições acadêmicas especializaram em assessoramento nos processos de gestão. A Universidade de Brasília acompanhou as mudanças no mercado de trabalho e em debate com a comunidade acadêmica, elaborou o projeto de educação corporativa. Antes de explanar sobre o funcionamento da EC, discutem-se os antecedentes históricos da UnB.

Segundo Varela (1989), a Fundação Universidade de Brasília, vinculada ao Ministério da Educação, foi criada pela Lei nº. 3998, de 15 de dezembro de 1961, e tem como objetivo manter a instituição Universidade de Brasília.

A UnB poderia ter a personalidade jurídica de uma autarquia ou fundação. A escolha da última é justificada pela lei que a institui e pelo Plano Orientador da Universidade de Brasília (UnB,1962) que assegura à UnB o caráter fundacional, uma vez que esta personalidade dá maior autonomia na organização e na direção dos órgãos que a compõem.

Em complemento à escolha da UnB como fundação, Salmeron (2007) argumenta que com a fundação, o sistema administrativo fica mais flexível e eficiente. Acrescenta ele ainda que a gerência da UnB deva ser como uma instituição privada, de tal modo que o patrimônio incorporado permita a instituição ser independente do poder público.

Apesar da perspectiva do autor ser muito boa em relação à independência da instituição, hoje se percebe que ainda essa idéia não realizou na UnB. Outro aspecto a ser considerado na história da UnB é a questão da autonomia. Salmeron (2007, p. 186) assim define este termo:

Autonomia significa que a universidade, para poder cumprir plenamente suas funções na vida intelectual, artística, científica e econômica do país, deve ser livre no funcionamento acadêmico: plena liberdade na escolha dos professores e dos critérios para a evolução de suas carreiras, de acordo com o padrão fixado por ela mesma

De acordo com o conceito de autonomia nas universidades, infere-se que as instituições públicas por serem vinculadas ao governo, sofrem a influência política na sua administração, portanto, a autonomia nesses locais é quase nula. Esse fato foi evidenciado durante o período da ditadura militar, período em que a UnB ficou o comando de representantes dos militares, assunto esse que será abordado mais tarde

Conforme comentado anteriormente, a autonomia é uma garantia de que não haverá ingerência externa na direção da instituição. Além disso, a autonomia pode ser traduzida como a disposição das universidades de criarem os seus órgãos internos. No caso da UnB na data da sua criação, foram três unidades: Os Institutos, Faculdades e Universidades Complementares. Desse modo, a estrutura inicialmente prevista para a Universidade de Brasília é assim resumida: UnB (1962, p.20):

A Universidade deverá contar, inicialmente, com oito Institutos Centrais, a saber: Matemática, Física, Química, Biologia, Geo-Ciências, Ciências Humanas, Letras e Artes, que poderão ser desdobrados mais tarde. Cada um deles se dividirá em Departamentos. Estes constituirão as unidades básicas da Universidade onde se reunirão os professores coletivamente responsáveis pelas atividades de ensino e de pesquisa em cada especialidade.

Varela (1989) explica que as unidades complementares da UnB eram: Biblioteca Central, Centro de Tele difusão Educativa, Editora, Museu, Centro Militar, Estádio Universitário, Casas Nacionais de Língua e Cultura e o Centro Brasileiro de Estudos Portugueses.

Apesar de a lei criar a UnB em 1961, somente em abril de 1962 a instituição foi inaugurada, contando com 413 alunos. Os cursos troncos eram Direito, Administração, Economia, Arquitetura e Urbanismo e Letras Brasileiras (VARELA, 1989).

No início da UnB faltavam locais para serem ministradas as aulas, por isso o Ministério da Educação e Cultura emprestou algumas salas aos docentes. Mais tarde, provisoriamente, as aulas foram ministradas no Ministério da Saúde. O local escolhido foi alvo de polêmicas uma vez que era próximo da Esplanada, Palácio do Planalto e Congresso Nacional, lugares considerados estratégicos para as decisões políticas, sendo extremamente inseguro para os políticos ter universitários em suas proximidades. Esse pensamento foi compartilhado por alguns opositores da construção da universidade, entre eles, Salmeron (2007) cita Israel Pinheiro, um político amigo do ex presidente Juscelino Kubitschek, e nomeado por este presidente da Novacap. Israel participou das comissões para a construção de Brasília. Nos seus depoimentos, ele argumentava que a Universidade não poderia ser construída em um deserto e sim em um local distante do centro político.

Contrariamente aos argumentos de Israel Pinheiro, a UnB foi construída próxima ao centro político. Durante os anos da ditadura militar, a Universidade de Brasília foi invadida três vezes: em abril de 1964, em outubro de 1965 e em agosto de 1968. As razões para a invasão segundo Salmeron (2007) são políticas. O autor afirma que o então presidente Juscelino Kubitschek propôs a criação da UnB e João Goulart sancionou-a, ambos eram considerados inimigos do novo regime que se instalava. Além disso, Darcy Ribeiro, um estudioso da construção da UnB, era aliado de Goulart. Esses fatores contribuíram para a invasão da UnB, uma vez que o combate era para destruir as idéias dos governos anteriores e toda a disseminação por parte deles.

Em 09 de abril de 1964, o exército e a Polícia Militar invadem o campus da UnB. Eles estavam com uma lista contendo o nome de 12 pessoas. Quando as pessoas chegavam ao Campus, eram revistadas e se caso o nome estivesse na lista, eram presas sem direito a defesa. As prisões arbitrárias eram comuns nessa época, o

objetivo da invasão era encontrar livros, revistas e livretos do Partido Comunista. Parte da autonomia da universidade foi descartada, uma vez que destituíram o Conselho diretor e exoneraram o reitor Anísio Teixeira. Dias depois, nomearam Zeferino Vaz como reitor, este era aliado dos militares, por causa disso, ele demitiu professores alegando que o motivo era “conveniência administrativa” (SALMERON, 2007).

As prisões arbitrárias continuaram em 1965. A justificativa era “a indisciplina de docentes e funcionários”. Foram 16 professores demitidos sem acusação e sem possibilidade de defesa, difamação sobre o fato que ocorria na instituição era publicada nos jornais. Os colegas docentes dos demitidos protestaram contra a situação, eles defendiam a autonomia universitária. Indignados com o conteúdo das publicações jornalísticas e o descaso dos governantes com a instituição, 223 professores demitiram-se, o que contabilizou cerca de 80% do corpo docente. Os alunos compreenderam a situação e também reagiram, esvaziando as salas de aulas (SALMERON, 2007).

Em 1968, os estudantes descontentes com a situação vivida na UnB, protestam contra o regime militar. Em agosto, o reitor Caio Benjamim Dias pediu a intervenção da polícia para conter os estudantes e defender o patrimônio da Fundação. A intervenção dos policiais culminou com a morte do estudante Edson Luis de Lima Souto. Após a morte do estudante aproximadamente três mil alunos protestaram na praça localizada entre a Faculdade de Educação e a quadra de basquete. Em represália, o governo decretou a prisão de sete universitários. Os agentes executores da ordem governamental detiveram mais de 500 pessoas na quadra de basquete.

Em 25 de março de 1971, o reitor Amadeu Cury foi considerado menos subversivo ao governo e por isso, conseguiu apoio financeiro para a instituição. Na sua gestão foram criados 14 cursos de graduação. O clima tenso vivido pela UnB foi amenizado durante a gestão de Amadeu. No entanto essa calma não durou muito tempo, em maio de 1976, na gestão do reitor José Carlos de Almeida Azevedo, houve um decréscimo de qualidade na educação da UnB. Por esse motivo, estudantes recomeçaram as manifestações. (UnB, 2010a)

Ciente dessa crise política, o Senado Federal instituiu uma comissão para intervenção no conflito. Em 6 de junho de 1977, tropas militares executam as ordens, invadindo a Universidade de Brasília, prendendo a comunidade universitária. (UNB, 2010a)

Em 1980 depois da extinção da ditadura militar, a democratização na UnB começou a ser discutida. Em 1984, houve a primeira eleição da comunidade universitária para reitor. Cristovam Buarque assumiu o cargo em 26 de julho de 1985, em sua gestão ele convocou professores demitidos em 1965 para compor o quadro de docentes na universidade. (UNB, 2010b)

Em março de 1989, o perfil do universitário brasileiro exigia que ele trabalhasse durante o dia e estudasse a noite. Para atender a demanda, a UnB criou o primeiro curso noturno, o de Administração. Depois do êxito do curso, em 1990 foram criados mais de 13 cursos noturnos (UNB, 2010b)

Para atender ao anseio da sociedade e promover o acesso ao conhecimento, a Universidade de Brasília vem expandindo a oferta de cursos de graduação, pós graduação e extensão desde a década de 2000. Neste ano, são 113 cursos de graduação ofertados, sendo 24 cursos noturnos e 14 a distância. Os números da pós graduações também surpreendem: são 73 cursos de especialização, 64 de mestrado e 45 de doutorado (UnB, 2010c)

Por ser uma instituição cujo objetivo é a inovação e desenvolvimento científico em todas as áreas, a Universidade de Brasília enfrentou resistências desde sua concepção. Os anos passaram, as crises se diluíram, as ofertas de cursos cresceram. Para administrar o crescimento da UnB, faz-se necessário aproveitar os recursos disponíveis, implantando boas práticas na gestão de pessoas.

1.2.5 Gestão de pessoas na Fundação Universidade de Brasília

Embora alguns autores afirmem que a gestão de pessoas das empresas públicas e privadas é feita igualmente, há autores que discordam dessa opinião. Graham e Hays (1994) comentam que os administradores públicos enfrentam uma série de situações inexistentes na esfera privada, tais como metas contraditórias, controle inadequado dos recursos. Nesse escopo de pensamento, os autores alegam que o ambiente institucional exige mais dos administradores públicos, visto que a atuação destes é limitada por leis.

O controle exacerbado em relação à administração no serviço público reduz a flexibilidade na gestão de pessoas. Além disso, decisões que se referem a situações importantes na vida dos servidores públicos são coordenadas pelo alto escalão do governo, sobressaindo interesses particulares e partidários nas nomeações e / ou contratações. A desvantagem disso é que autoridade dada ao administrador público é quase nula, visto que ele não influencia nas decisões relativas aos aumentos tampouco nos níveis de classificações de cargos (GRAHAM; HAYS, 1994).

Correlacionado ao pensamento de Graham e Hays; Caravantes e Bjur (1994) comentam que o serviço público é influenciado pelas recomendações de políticos, portanto, no topo da pirâmide decisória pode ascender uma pessoa que não tenha mérito para ocupar o cargo.

Nessa abordagem, percebe-se que os administradores públicos ainda reagem a um ambiente no qual a burocracia comanda. Nestes termos, os servidores públicos são visualizados da seguinte maneira por Graham; Hays (1994, p. 83) “[...] Espera-se deles que renunciem à sua autonomia, que sigam as normas e que sejam leais ao seu supervisor. Em troca desses comportamentos, recebem uma carreira e um salário”. Assim, o serviço público passou a ser sinônimo de uma melhor remuneração e uma carreira sólida.

A estabilidade no emprego, as melhores remunerações fizeram com que as pessoas escolhessem o serviço público como uma opção para não ficar desempregado. Segundo Caravantes e Bjour (1996) 10% da mão de obra preferem a oportunidade de ter o governo como patrão. Esse percentual da população afirma que os salários, a progressão na carreira, a estabilidade, as pensões por aposentadoria são fatores importantes no desempenho do cargo. Os autores salientam ainda que esses aspectos não sejam considerados no quesito avaliação de desempenho, resultando em funcionários ineficazes no desempenho da função.

Sobre o assunto ineficácia, Caravantes e Bjour (1996, p.251) afirmam “O problema não é que o serviço público brasileiro não alcance os melhores recursos humanos, mas sim, que não tenha capacidade de estimulá-los a que continuem bons empregados.”. Os autores enfatizam que as políticas de gestão de pessoas falham para avaliar a competência do indivíduo em exercer a função, restando impunes os empregados com nível inferior de desempenho.

Diante dessas considerações gerais sobre a gestão de pessoas nos órgãos públicos, prevalece à questão da diferenças entre o âmbito público e privado. Adotar um ou outro estilo de gestão tem suas vantagens e desvantagens os quais não são o objeto de estudo desse trabalho. Dessa forma, discute-se a seguir como é feita a gestão de pessoas no âmbito da Universidade de Brasília.

Conforme o pensamento de Graham e Hays (1994), os gestores públicos não têm liberdade para atuar conforme o seu entendimento, as decisões dele estão atreladas à obediência da lei.

No caso da Universidade de Brasília, uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES, vinculada ao Ministério da Educação, a lei que regulamenta a carreira é nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). A lei em seu artigo 5º, inciso I assim define plano de carreira “conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram

determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade”. A gestão de pessoas no órgão público é baseada na coordenação do plano de carreira. Segundo a lei, as carreiras são subdivididas em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E), cada uma com quatro níveis de capacitação. Aos funcionários do setor educacional existem dois tipos de progressão: por capacitação, mediante a apresentação de certificados respeitado o limite mínimo de 18 meses de exercício. A segunda progressão é a de mérito, a qual é concedida ao servidor que tenha uma avaliação positiva do seu chefe, sendo de dois em dois anos o intervalo da progressão.

Além das progressões por promoção e mérito, é devido ao servidor um percentual de incentivo à qualificação quando o funcionário possui educação formal superior ao que o cargo exige. Se o curso estiver afinidade com a área na qual o servidor atua, o percentual de incentivo é maior do que não tem relação direta (BRASIL, 2005)

Devido a complexidade de gerenciar as carreiras usando os requisitos da lei, a UnB criou uma comissão de servidores e representantes da Administração, denominada Comissão de Enquadramento a fim de organizar os processos de progressão funcional.

A idéia de valorização do servidor utilizando a progressão funcional está em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, vigente nos anos 2006 a 2010. Segundo ele, um dos objetivos estratégicos da UnB é possuir nos seus quadros pessoas qualificadas a fim de desenvolver a Instituição (UNB, 2010d)

A capacitação de servidores e avaliação por seu desempenho é tema recorrente na Universidade de Brasília. A discussão gerou a Resolução do Conselho de Administração (CAD) nº. 9/2008, de 14/11/2008, a qual norteia a ação do Programa de Gestão e Avaliação do Desempenho (PROGED) dos técnico-administrativos em educação. É um projeto arrojado que versa a análise de desempenho, uma vez que a avaliação dos funcionários e ocupantes de cargos públicos são feitos continuamente e as informações são inseridas no sistema. Atualmente esse sistema está em fase de teste. (UNB, 2010d)

Apesar de a Secretaria de Recursos Humanos oferecer variados cursos de capacitação aos funcionários, a FUB enfrenta desafios para manter seus servidores no órgão. Na área de SRH, os funcionários capacitados evadem a instituição devido aos baixos salários, os aposentados saem sem ter reposição, as políticas de SRH são ineficazes, o quadro de pessoal é insuficiente para atender a demanda .

Devido à evasão dos servidores do quadro permanente da Instituição, a FUB contratou técnicos temporários, estagiários, profissionais temporários, terceirizados para preencher as vacâncias dos servidores. Os gestores da unidade acadêmica decidiram então manter os contratos precários até a nomeação de novos servidores. Essa decisão é um acordo entre a FUB e Ministério do Trabalho, que vigorará até julho do ano que vem (UNB, 2010d).

Os professores também são as pessoas que sofrem com os desafios da instituição. Segundo o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais -REUNI- (UNB, 2010e), esses profissionais são a mão de obra mais qualificada da instituição e na rotina de trabalho enfrentam salas de aulas lotadas devendo conciliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Além dessas atividades, ainda acumula a responsabilidade de emitir pareceres nos processos submetidos a sua apreciação.

Interligado aos professores e aos funcionários, os alunos são a espinha dorsal da Instituição. Aos alunos carentes são oferecidos programas de assistência para viabilizar a permanência desses na universidade. Apesar do esforço da FUB em promover ações educacionais, a evasão escolar tem aumentado. Várias razões são apontadas como causas entre elas estão falta de orientação acadêmica, desmotivação e necessidade de trabalhar (UNB, 2010e)

Além da gestão de professores, estudantes e técnicos administrativos na instituição, a UnB enfrenta na sua administração pressão por parte da sociedade. Caravantes e Bjur (1996) afirmam que os usuários do serviço público cobram serviços de qualidade e

bens duráveis originários das repartições públicas, principalmente daquelas instituições das áreas de educação e saúde.

A gestão de pessoas na UnB enfrenta desafios comuns a todas as instituições públicas, principalmente em relação à obediência da lei. Como o plano de carreira é vinculado aos padrões de vencimento descritos em decretos, os gestores administrativos sentem dificuldades de administrar os recursos, dado a diversidade de situações que ele encontra. Assim, apesar do avanço do SRH em planejar cursos de capacitação para os servidores a fim de estes aumentarem o salário, inúmeros funcionários públicos pedem exoneração, causando esvaziamento de recursos humanos nas áreas administrativas. Para diminuir ou mesmo cessar a evasão de trabalhadores, a instituição decidiu valorizar o capital intelectual e para isso, implantou o programa de Educação Corporativa, o qual será analisado a seguir.

1.2.6 Educação corporativa na Fundação Universidade de Brasília

A Universidade de Brasília como instituição de fomento à pesquisa e considerada avançada em vários aspectos, está desenvolvendo projetos estratégicos para modernizar a sua cadeia produtiva. Dentre estes estão a implementação de um modelo de gestão por processos, gestão estratégica de custos, projeto de Educação Corporativa e programa Memória da UnB (UNB, 2010d)

O modelo de gestão por processos é centrado no Mapeamento de Processos de Negócio (BPM), Engenharia de Software e Arquitetura Organizacional. É um curso feito para servidores de nível superior, os quais devem atuar na gerência da unidade. É um curso robusto, cuja carga horária é de 180 horas, aulas duas vezes por semana, turnos de 4 horas, sendo divididos em 7 módulos: 1. Fundamentos de Projetos e as Organizações, 2. Modelagem, Melhoria e Automação de Processos, 3. Gestão de

Projetos, 4. Engenharia de Requisitos, 5. Performance Organizacional e Balance Score Cards, 6. Gestão da Qualidade, 7. Arquitetura da Informação como Ferramenta para Modelagem de Processos.

A gestão estratégica de custos mede a utilização dos recursos públicos na educação. É uma metodologia que evidencia a relação custo/aluno por unidade, faculdade ou instituto realizada em duas versões: 1. metodologia exigida pelo TCU; 2. metodologia própria (UNB, 2010d)

O Projeto de Educação Corporativa visou primeiramente ser ofertada aos gestores acadêmicos, depois foi expandido para as demais pessoas. A Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) é o setor responsável pela implantação, geralmente esta unidade atua com três tipos de capacitação: a) cursos promovidos diretamente pelo SRH, o qual convoca os instrutores segundo a necessidade da instituição; b) o curso realizado em parceria com a FACE (Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia), Especialização em Gestão Universitária; c) projetos que demandam profissionais específicos, cuja solicitação é feita pelas unidades acadêmicas e monitoramento do preenchimento da vaga é feita pelo SRH (UNB, 2009).

O curso de Especialização em Gestão Universitária tem duração de um ano, é composto por onze módulos: 1. Introdução à Gestão do Ensino Superior, 2. Planejamento, Administração e Gestão, 3. Trabalho, Gestão e Subjetividade; 4. Direito Administrativo Aplicado, 5. Direito Aplicado ao Ensino Superior, 6. Finanças Públicas Aplicada ao ensino, 7. Tópicos Especiais em Ensino Superior, 8. Gestão de pessoas, 9. Comportamento Organizacional, 10. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Organizações, 11. Gestão de Processos. O curso visa que os participantes apliquem os princípios em gestão de processos e renovação Institucional nas unidades administrativas onde atuam. (UNB, 2009)

O programa Memória da UnB visa divulgar a História da Fundação Universidade de Brasília, preservar documentos e imagens e disponibilizá-las virtualmente a todos. É um

projeto ainda em fase de construção, que contará com equipes multidisciplinares de pesquisa e documentação (UNB, 2010d).

Os programas de educação corporativa na UnB assemelham-se às características do treinamento formal interno. Segundo Lacombe (2005), os instrutores dos cursos são pessoas da própria instituição ou contratada por esta. O local do treinamento é a própria empresa, na sede de outra empresa ou em um hotel. Segundo o autor, esse tipo de treinamento traz três vantagens para a empresa. A primeira relaciona-se ao fato de a empresa priorizar alguns assuntos do seu interesse nos cursos e, além disso, como a instituição contrata pessoas de fora da organização, ela observa as falas do monitor para repreendê-lo caso este contrarie a cultura. A segunda é relacionada a participação de muitas pessoas no treinamento, o que diminui teoricamente a perda de investimento pela demissão do treinado. A terceira vantagem relaciona-se ao custo. Este é muito baixo se comparado com outros tipos de treinamento.

Além do programa de EC implantado na UnB ser parecido com as características do treinamento formal interno, outro fator também deve ser considerado: a diferença entre UC e a universidade tradicional (UT). Como a UnB é uma instituição responsável pelo ensino superior, o programa de EC pode ser confundido com os do UT, por isso, essa diferenciação é necessária.

Eboli (2004, p. 204) pontua a diferença entre as duas universidades:

As UCs tem como objetivo desenvolver nos profissionais as competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais ao passo que as escolas tradicionais visam a desenvolver nas pessoas as competências críticas para o mundo do trabalho de modo geral.

Assim, a UC está mais relacionada á realização do objetivo organizacional, enquanto a UT visa preparar as pessoas para o mercado de trabalho. Ambos se assemelham no quesito de fortalecimento das competências críticas.

Os cursos que fazem parte da educação corporativa da UnB foram resultados de anos de pesquisa sobre as inovações nas empresas. A modernização das empresas privadas impulsionou também as empresas públicas, resultando em ofertas de cursos de capacitação com um grande número de pessoas inscritas. Com as oficinas, cursos os funcionários puderam aprender sobre os negócios da UnB. Mas o que significa aprendizagem na organização? Discute-se a seguir a resposta para essa pergunta.

CAPÍTULO 2 A APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

2.1 OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

2.1.1 Perspectivas de aprendizagem

A visão sistêmica de organização implica em desconhecimento de todos os aspectos que a cercam devido à complexidade do comportamento humano em cada situação. Assim, a discussão sobre comportamento nunca encerra em si conceitos estanques, por que as pessoas estão sempre dispostas a aprender e formular respostas para as suas indagações.

Nessa perspectiva de pensamento, infere-se que a aprendizagem é uma das habilidades mais apreciadas pelos indivíduos. Fleury (2001, p. 96) assim define aprendizagem “Aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocada por estímulos diversos, mediado por emoções e que pode se manifestar ou não em modificações no comportamento de uma pessoa”. Nesse ponto, o autor discorda da grande maioria de especialistas do comportamento quando argumenta que aprendizagem não significa necessariamente mudança de comportamento.

Para vários especialistas, há distinção entre os processos de aprendizagem que acontece no organismo humano e as reações do indivíduo perante a aquisição de conhecimento. Nesse ponto, teóricos argumentam que há duas abordagens para o estudo da aprendizagem (FLEURY, 2001):

a) Modelo Behaviorista – o planejamento da aprendizagem é resultado do processo de observação, constatação, validação e reprodução do conhecimento. Em relação a esse modelo, DuBrin (2003) divide-o em modelagem e configuração. O primeiro é relativo a capacidade do indivíduo de observar e imitar comportamentos, já o segundo refere-se

aos atos de recompensas, premiações quando o indivíduo aprende uma nova habilidade e reforça-a.

b)Modelo cognitivo – para esta teoria, a aprendizagem enfoca aspectos subjetivos do indivíduo, ou seja, crenças percepções, e aspectos objetivos.

Ambos os modelos são métodos de aprendizagem de maior complexidade, ocasionando inúmeras discussões sobre o tema. Salienta-se então que para as organizações a perspectiva cognitiva é a comumente utilizada, embora existam estudos sobre as mudanças de comportamento as quais não devem ser ignoradas.

Segundo Fleury (2001), as organizações mantêm um processo de aprendizagem em três níveis:

a)No Nível do indivíduo – a aprendizagem começa com percepções, emoções, crenças que o ser humano carrega.

b)No Nível do grupo – com a convivência entre os grupos, o indivíduo aprende.

c)No Nível da organização – o conhecimento que o indivíduo carrega aliado aos dos seus companheiros de trabalho são compartilhados dentro da organização até formar a cultura organizacional, os artefatos, entre outros.

Em relação a aprendizagem nos indivíduos, gera-se uma discussão sobre qual forma seria a ideal para aquisição de conhecimentos, uma vez que as pessoas possuem múltiplas inteligências. Dado a dimensão do assunto, DuBrin (2003) classifica os estilos de aprendizagem em quatro modos : a)Experiência concreta – as pessoas envolvem se tanto psicologicamente quanto fisicamente em novas experiências; b)Observação refletiva – durante a situação de aprendizagem, as pessoas refletem sobre a experiência sob vários enfoques; c)Conceitualização abstrata –nesse tipo, as pessoas conceitualizam unindo suas percepções e observações; d)Experimentação ativa –

ocorre quando o discente está apto a aplicar as teorias, a fim de influir no processo decisório e resolver conflitos empresariais.

O indivíduo quando submetido à experiência, é compelido a reagir com a emoção. São as emoções que forçam a mudança de comportamento, este por sua vez, é influenciado pelo modelo de aprendizagem que a pessoa escolhe e também qual tipo de inteligência ela possui. Por causa disso, os programas de aprendizagem nas organizações são diferentes uns dos outros por que pressupõem a existência de indivíduos com a mentalidade aberta para mudanças. Diante dessas considerações sobre o processo de aprendizagem, propõe-se a seguir as conseqüências do acesso ao conhecimento na empresa e nos funcionários.

CAPÍTULO III RESULTADOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

3. 1 COMPETÊNCIA VERSUS PRODUTIVIDADE

3.1.1 Caracterização da competência

O acesso ao conhecimento proporcionado pelas novas tecnologias e a implantação de cursos de capacitação nas empresas ensejou mudanças na administração da carreira. Os empregadores hoje se preocupam em fortalecer as estratégias do negócio exitosas enquanto que os empregados se preocupam em adquirir habilidades, aptidões para melhorar o desempenho no cargo.

O objetivo de ambos – empregado e empregado caracteriza a competência. Mas o que vem a ser competência? Cripe e Mansfield (2003, p. 2) assim define: “Competências são habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho.” As características da competência acima transcritas enfatizam que os procedimentos relativos à gestão de pessoas para ser aperfeiçoados devem necessariamente passar pelo modelo de gestão de competências.

Chiavenato (2006) comenta que a competência é um traço que jamais deve ser esquecido na organização. Para ele, o primeiro passo do êxito de uma organização é identificar e mapear as competências, o segundo é a classificação e a divisão da estrutura, o terceiro é a armazenar a pesquisa enquanto que o último passo é divulgar e disseminar a todos os resultados da gestão por competências. Para o autor, é imprescindível que as instituições e os funcionários conheçam as competências essenciais, visto que estas são fontes de êxito empresarial, criando oportunidades para abertura de novos mercados. Além disso, Chiavenato (2006) salienta que as estratégias de sucesso adotadas pelas instituições devem agradar ao cliente e serem sempre difíceis de serem imitadas.

Depois do mapeamento de competências essenciais e a estratégia em prática, surge o desenvolvimento do empregado. Neste aspecto, Cripe e Mansfield (2003) salientam conceitos importantes na gestão de pessoas:

*Não apenas promoção - crescer profissionalmente não está somente atrelado a mudança de níveis hierárquicos.

*Responsabilidade pessoal pelo crescimento – o empregado deve analisar as suas prioridades, metas, verificar os requisitos de competências e comparar se está apto a desenvolver-se.

*Papéis interdependentes – a empresa tem uma parcela de acréscimo no desenvolvimento do empregado. A organização deve estimular, orientar, aconselhar e fornecer suporte para que os funcionários possam progredir.

*Honestidade – a relação entre o empregador e empregado deve primar pela sinceridade. Aquele que contrata analisa as possibilidades de ascensão do empregado e os recursos a serem utilizados e este por sua vez, compromete se com os resultados.

No enfoque do tema das competências surge o termo treinamento o qual é o modo de exercitar as características almejadas pelo empregador. Apesar de ser visto como motivador, o treinamento não é o único elemento usado para desenvolver competência conforme afirma Cripe e Mansfield (2003). Acrescenta eles ainda que há situações que exigem determinadas competências, obtendo êxito quem melhor se adapta a pressão.

Como as competências podem ser adquiridas através da vivência de uma situação, por conseqüência, o programa de desenvolvimento profissional envolve etapas não muito complexas. Cripe e Mansfield (2003) classificam esse em sete etapas:

a) Identificação e entendimento das competências necessárias – o indivíduo traça um mapa das competências inerentes a sua função e visualiza-as no comportamento de outras pessoas.

b) Autoavaliação – o indivíduo analisa os seus pontos fortes, reconhecendo a eficácia com que desenvolve suas competências.

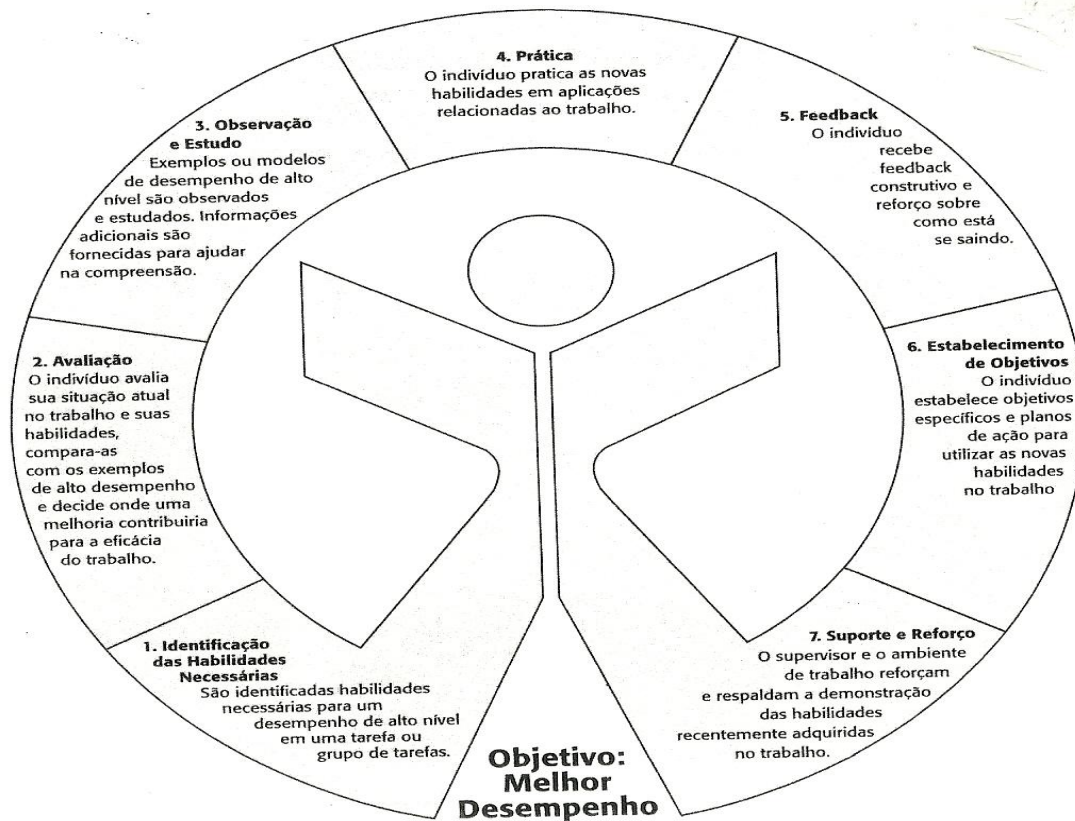
c) Observação e estudo – o indivíduo observa a forma como as pessoas reagem a determinadas situações e tenta imitar as competências coletadas da pesquisa.

d) Prática – a pessoa investe no aprimoramento da sua criatividade, adquirindo novas habilidades, novas maneiras de agir.

e) Feedback – a pessoa recebe dos outros a receptividade de suas ações. Assim, ela pode saber qual competência deve ser melhorada.

f) Estabelecimento de objetivos – a pessoa elabora uma meta para a competência e trabalha para que esta seja atingida.

g) Suporte e reforço – quem desenvolve a competência em um ambiente de trabalho reforça a importância desta para exercer a sua função.



©1997 Merit Performance, Inc.

Figura 1- Objetivo: melhor desempenho
Fonte: CRIPE; MANSFIELD (2003, p. 200)

A eficiência, eficácia e efetividade são conceitos interligados ao desenvolvimento de pessoas e principalmente ao conceito de competência, por isso a abordagem desse assunto é de suma importância no trabalho.

Caravantes e Bjur (1996, p. 209) assim definem eficiência, eficácia, e efetividade:

Eficiência refere-se ao cumprimento de normas e à redução de custos, sendo usada para verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo /resultado. Eficácia refere-se ao alcance de resultados e à qualidade de produtos e serviços, e sua finalidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade. A efetividade refere-se ao impacto da decisão pública, e serve para verificar se programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade.

Avaliar a eficiência no programa de uma instituição pública implica em considerar que chegou se ao resultado esperado gastando menos recurso. Caravantes e Bjur (1996) enfatizam que a própria estrutura de um órgão pública já é o suficiente para produzir menos gasto. Os autores alegam que a demonstração dos gastos públicos e os trâmites dos processos administrativos são fatores que controlam a eficiência.

Aliado a eficiência, os autores acima citados explanam sobre a eficácia. Para eles, esta é uma comparação dos objetivos pretendidos aos dos realmente alcançados. Já a efetividade é uma junção das palavras eficiência e eficácia, sendo o julgamento do impacto social das ações adotadas na instituição. Para esses autores, a efetividade possui três dimensões: adequação, equidade e propriedade política.

Com base nas considerações sobre competência, eficiência, e efetividade, analisa-se o impacto da produtividade na UnB.

3.1.2 Produtividade na Fundação Universidade de Brasília

Antigamente os recursos físicos que as empresas possuíam eram o diferencial da competitividade. Hoje, a organização que sabe inovar em seus produtos e serviços é a que mais se desenvolve no mercado. Com base no exposto, pressupõe-se que a empresa mais ágil e moderna suprime o sucesso das demais. Para enfrentar o desafio da competitividade, as instituições aprenderem a se reinventar com a educação corporativa. Segundo Lopes (2004, p. 141) a meta da educação corporativa é “[...] aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva em nível de mercado”. Acrescenta a autora que quando esse foco é perdido, igualmente perde-se o objetivo da EC.

A EC induz ao desenvolvimento das empresas e conseqüentemente ao aumento da produtividade. O público alvo da UC é composto por funcionários, fornecedores e principalmente toda a comunidade onde está localizada. Nessa perspectiva, constata-se que houve uma evolução na gestão de pessoas quando a empresa adotou a EC. Antes a abordagem era que os profissionais adquirissem várias qualificações, hoje o foco é no desenvolvimento do talento humano. Por essa razão, o planejamento das ações de aprendizagem deve ser orientado a fim de atingir as metas da instituição. (LOPES, 2004)

Para atingir as metas da organização, os funcionários devem conhecer a visão e a missão da instituição onde trabalham. No caso da Universidade de Brasília, a missão é a produção, integração e divulgação do conhecimento, já a visão é o alcance de excelência na área acadêmica, contribuindo para o bem estar da sociedade brasileira. (UNB, 2009)

Depois de conhecida a visão e a missão, os funcionários se sentirão motivados para trabalhar na empresa se os fatores clima e cultura forem satisfatórios. Além desses, os empregados precisam ser estimulados a continuarem produzindo na empresa. Por isso, uma política de gestão de pessoas que valorize o funcionário oferecendo uma boa remuneração é a ideal.

O bem estar social, psicológico e pessoal do funcionário depende em grande parte da remuneração que este recebe. Esta deve ser compatível entre os funcionários do mesmo nível e coerente com a faixa salarial no mercado. Se a empresa paga acima do mercado, o funcionário produz muito, mas o lucro diminui na organização. Ao contrário, a produtividade do funcionário será baixa perdendo a empresa na qualidade dos produtos e redução no quadro (LACOMBE, 2005).

Sob o ângulo da remuneração, o Relatório de Gestão 2008 (UnB, 2009) enfatiza que o salário oferecido pela FUB não é atrativo em decorrência dos Poderes Legislativo e Judiciário remunerarem melhor o funcionário.

O salário baixo que a UnB oferece foi tema de inúmeras discussões na área de gestão de pessoas. Por isso, o PDI estabeleceu como prioridade dos próximos anos aumentar o salário dos funcionários da instituição de tal forma que o vencimento fique compatível com o valor do mercado de trabalho (UNB, 2010d).

Os fatores clima, cultura, missão, visão, salário, são inter-relacionados uns aos outros. Dessa forma, a produtividade do trabalhador na UnB é medida pela satisfação e motivação em permanecer na empresa por um longo período. No caso da Instituição, o que se percebe é a desmotivação dos funcionários devido à existência do fator salário. A remuneração baixa condiciona a prestação de serviços de má qualidade, influenciando negativamente na imagem da empresa perante a sociedade.

Mesmo que a análise da produtividade na organização seja baixa, é preciso discutir os desafios e as perspectivas de implantar a educação corporativa na UnB.

3.1.3 Desafios e perspectivas da educação corporativa na Fundação Universidade de Brasília

A universidade corporativa quando iniciou as atividades enfrentou o desafio da nomenclatura. O nome universidade era polêmico por que é a definição de um termo que congrega dois complementos: aprendizagem e educação. Até o Ministério da Educação (MEC) consolidou o entendimento que a EC ou UC não é reconhecida como instituição de ensino superior e apenas como um curso de aperfeiçoamento. Apesar da polêmica em torno do nome, a EC ganhou outras nomenclaturas, nenhuma delas afeta a essência do projeto Educação Corporativa. Outra polêmica sobre EC é o temor das pessoas de substituição da universidade tradicional (UT) para UC. Eboli (2004) defende que a UC não exclui a UT e sim a revitaliza a outra.

Tanto a UC quanto a UT se complementam quando o assunto é educação. Por causa disso, Eboli (2004) salienta que o surgimento da UC não atrapalha as atividades comuns a uma UT, que são a formação de profissionais, pesquisa e prestação de serviço a comunidade.

Outro desafio relativo a EC está relacionado a junção de dados de todas as ações de EC no Brasil. Como a Educação corporativa teve uma evolução relativamente recente no país, a pesquisadora Eboli (2010) relata que a ausência de um banco de dados congregando todas as empresas que fazem uso da educação corporativa é um desafio no Brasil. Segundo ela há aproximadamente 300 ou 400 empresas que possuem sistema UC na organização. Acrescenta a autora que a falta de definições de critérios para diferenciar a educação corporativa e ações de treinamento/desenvolvimento impõe discussões acaloradas sobre o tema.

As discussões refletem o grau de desconhecimento e preparo das pessoas ao realizarem a avaliação dos resultados. Na Pesquisa Nacional sobre Práticas e Resultados da Educação Corporativa realizada em 2009, sob a presidência de Eboli (2010) ela argumenta que EC deve ser repensada em termos da avaliação de resultados principalmente por que as atividades de educação corporativa são separadas de outras tais como a análise de desempenho e remuneração.

Ainda sobre Pesquisa Nacional sobre Práticas e Resultados da Educação Corporativa, Eboli (2010) aponta desafios para a permanência da educação corporativa. Entre esses estão à superação dos entraves existentes entre as culturas dos clientes internos x externos; a união entre as atividades da EC e os vários departamentos empresariais; concretização das medidas usadas no mercado de trabalho; colaboração da gerência imediata na formação do EC; acessibilidade aos diferentes clientes organizacionais.

Quanto aos desafios na implantação da Educação Corporativa no âmbito da Fundação Universidade de Brasília, há uma semelhança de idéias dos coordenadores dos três segmentos de educação: graduação, pós graduação e extensão. As reclamações são

relativas aos processos de gestão da informação, dado a inexistência de um sistema que integre todo o conhecimento. Além disso, a estrutura da UnB dividida em Departamentos, Faculdades e Institutos ao invés de facilitar a mobilização acadêmica, dificulta ainda mais a administração da instituição, uma vez que as unidades trabalham independentes uma das outras e a integração entre elas é deficitária. (UNB 2009)

A justificativa para essa desagregação reside no fato de existirem inúmeras informações sobre variadas atividades das áreas da universidade e sistemas de avaliação os quais exigem modelos integrados de dados, contemplando todas as atividades realizadas pela Instituição (UNB, 2009)

Outro desafio para a EC é a colaboração do gerente no processo, incentivando os funcionários a praticarem a teoria aprendida. Assim afirma Eboli (2004, p.182):

Na prática, isso significa que os líderes precisam estar preparados para desempenhar seu papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e buscar sempre padrões elevados de desempenho

Conforme o pensamento da autora, os líderes são os responsáveis pela educação dos seus empregados, por isso, cabe ao gerente se comprometer com todas as etapas da EC dentro das empresas, orientando seus funcionários no sentido da aplicação prática dos conceitos apreendidos.

Devido ao fato de a UnB ser uma instituição pública, ela enfrenta segundo Santos, Maciera e Miranda (2004) resistências por parte dos funcionários para inovar a cadeia produtiva. Esse aspecto pode ser minimizado se houver por parte dos gestores a colaboração e a propositura de um ambiente propício ao florescimento de novas idéias conforme preconiza Lacombe (2005).

Apesar desses desafios na EC da UnB há a perspectiva de a UC ser considerada um bom negócio para as empresas. Essa afirmativa parte do pressuposto de que as

organizações contribuem para formar um novo perfil de empregado o qual é um indivíduo crítico e reflexivo que participa e influencia a sociedade em que vive. (EBOLI, 2004)

Por ser relativamente novo o advento da EC, a UnB enfrenta desafios relacionados à gestão do conhecimento, isto atrapalha sobretudo os cursos promovidos pela EC. Além disso, as práticas em EC na universidade podem ser confundidas com as do treinamento. Integrado a esse fator, está à questão dos cursos planejados pela UC serem assemelhados aos moldes da UT. Apesar dessa semelhança, as práticas na UC na UnB melhoram o desempenho da UT. Diante das considerações sobre a realidade da EC na UnB, percebe-se que haverá em pouco tempo mudanças na estrutura da instituição. Os detalhamentos dessas transformações será exposto em seguida.

3.1.4 As mudanças no ambiente organizacional e a educação corporativa

As organizações estão continuamente em mudanças, mesmo as instituições públicas já perceberam que a inovação agrega valor aos seus serviços. Entretanto, as transformações nos processos dos órgãos públicos são mais lentas que as das empresas privadas.

Isso ocorre por que as empresas privadas podem fazer tudo que a lei não proíbe, enquanto que as organizações públicas são adstritas a lei, devendo cumprir a finalidade para a qual foi instituída. Essa característica do órgão público, neste trabalho representado pela Fundação Universidade de Brasília, representa o entrave para as transformações. Esse é um pensamento que é compartilhado pelos autores (SANTOS; MACIERA; MIRANDA , 2004).

Segundo eles, os princípios e as diretrizes que norteiam a gestão pública são barreiras a eficiência e efetividade na administração. A burocracia arraigada na história da organização pública orienta também a prestação de serviços, esses por sua vez apresentam maus resultados com incidência de erros, retrabalho e baixa resolutividade, resultando na insatisfação dos usuários do serviço público.

A causa da insatisfação do usuário está na organização administrativa da instituição, a qual demonstra um organograma que é percebido diferentemente no cotidiano. A difícil separação entre a administração e a política acaba por ascender chefes de setores, os quais não foram designados para exercer as funções. (SANTOS; MACIERA; MIRANDA, 2004).

A distorção nas funções influencia também a forma como é conduzida os processos. Em vez de serem decisões padronizadas, precisas e uniformes, os processos são analisados por inúmeros departamentos, diferentes chefias, dificultando a agilidade nas decisões.

Outras características igualmente importantes na análise das organizações públicas são citadas pelos autores Santos, Maciera e Miranda (2004, p. 83):

falta de perspectiva profissional dos funcionários, assim como a impossibilidade de sua demissão sem ser por justa causa; a baixa taxa de informatização, assim como a ausência de integração entre os sistemas de informação; o pequeno grau de envolvimento com o munícipe para melhorar seus processos; o baixo índice de informações organizacionais relevantes, como manuais descrevendo seu modus operandi e sua própria essência funcional, que tradicionalmente segmenta a organização em unidades isoladas, com escopo de atuação limitado e baixíssimo nível de integração com outras unidades.

As deficiências apontadas nas organizações públicas refletem o sistema no qual a estabilidade, baixa capacitação e desinteresse em aprender novas funções é a corrente tradicional adotada nos órgãos públicos. Neste contexto, as mudanças sociais e econômicas na sociedade tendem a fazer com que a instituição reaja mais lentamente aos seus efeitos, uma vez que os funcionários já estão acomodados com aquele

padrão. Qualquer alteração na rotina gera desestímulo e resistência, daí vem a idéia que o órgão público está pouco preocupado com a análise dos resultados (PEREIRA, 2007)

A reação de resistência é uma atitude arcaica das organizações públicas. As instituições estão rompendo a estabilidade em suas relações, buscando se posicionar no mercado para obter lucro e o retorno sobre o investimento. O estado como defensor dos interesses da sociedade já entendeu que a sobrevivência das organizações públicas depende do planejamento estratégico, o qual antecipará o impacto que o futuro produzirá na prestação de serviços ou negócios (PEREIRA, 2007).

O planejamento estratégico na organização pública divide-se em três fases: a) o diagnóstico – fase na qual estuda-se como o negócio é percebido; b) construção de cenários futuros – fase na qual analisam as incertezas que as mudanças provocarão no negócio; c) conceito atual de negócio – fase na qual ajustam-se nas competências que permitem manter a vantagem competitiva.

Depois da fase de planejamento passa-se a era de mudanças. Essas são percebidas pelas demandas dos clientes ou da sociedade. Para o enfrentamento das mudanças, as empresas adotam estratégias que no caso das empresas públicas é definir os objetivos da organização e alinhá-los com as demandas da sociedade (PEREIRA, 2007).

As estratégias adotadas nas organizações públicas dependem em grande parte do estudo do clima organizacional e cultura organizacional. Ambos são igualmente importantes por que subsidiam o planejamento estratégico das empresas criando um cenário propício para mudanças.

O clima organizacional é segundo Lacombe (2005) a satisfação do indivíduo com o ambiente interno empresarial. Neste contexto, interagem diversos fatores tais como motivação, colaboração entre as pessoas, facilidade de comunicação interna, integração de equipes. Em um ambiente onde o clima organizacional é considerado

satisfatório predomina uma melhor comunicação entre os membros, os diretores ouvem as reivindicações dos seus subordinados, os problemas são resolvidos pela equipe, os funcionários são proativos e procuram inovar. Se o clima for ruim, a probabilidade de rotatividade e absenteísmo é maior.

Interconectado ao conceito de clima organizacional está a cultura organizacional. Esta é definida por Lacombe (2005, p.229) “conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócio, que são peculiares a cada empresa.”. Os gerentes ao se defrontarem com a cultura organizacional, podem assumir dois estilos de administração: a) caracterizado por decisões verticais, regras de trabalho inflexíveis, funcionários com medo da autoridade do chefe; b) caracterizado pela crença do superiores no desempenho do funcionário, onde as regras de trabalho são flexíveis e as idéias dos funcionários são aceitas pelo Administração Superior.

As existências dos dois estilos de cultura condicionam a preparação para a mudança no clima organizacional. Este é um assunto polêmico, uma vez que as pessoas são o resultado da cultura e mudar esta significa transformar os indivíduos. É um desafio para a alta administração tomar as decisões corretas de modo que não prejudique as pessoas envolvidas. Por isso, a transformação passa por um planejamento de ações e comunicações a todos os membros da organização, visto que a mudança é na estrutura original, reforçada através de tradições e hábitos (LACOMBE, 2005).

As mudanças mesmo que seja em instituições públicas devem ser pontuais, uma vez que modificar a cultura, os valores e as percepções do indivíduo em seu ambiente de trabalho demanda por parte do administrador um planejamento estratégico consistente e eficaz. Se a estratégia de inovação for bem sucedida, a instituição recebe a colaboração de todos, caso contrário, perde a empresa a sua competitividade. Com base nessas considerações, reavalia-se o papel da EC nas organizações, avaliando seus resultados na UnB e nos empregados.

3.1.5 Resultados da Educação Corporativa na empresa e no funcionário

Conforme explanação dos capítulos anteriores, as empresas ao programarem a EC nas suas sedes objetivam aumentar o lucro, produtividade e competitividade. Os empregados por sua vez, aprendem para manter a empregabilidade e também desenvolver novas funções na empresa. Quanto aos resultados do treinamento na empresa e no funcionário relação a sua eficácia, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 227) afirmam “[...] o treinamento eficaz é aquele que gera resultados concretos para a organização, proporcionado a seus empregados a justa perspectiva de satisfação e progresso.” Os resultados concretos para os autores seria a melhoria da imagem externa da empresa, clima de trabalho e relacionamento com os empregados.

Devido ao fato de o treinamento ser realizado em curto período de tempo e envolver vários fatores, avaliar seus resultados é uma tarefa árdua para Lacombe (2005). Segundo ele, os efeitos do treinamento são percebidos em um prazo longo, por essa razão o calculo do retorno não é fácil, já que as empresas cobram as ações em pouco prazo. O calculo dos custos são difíceis de mensurar por que envolvem várias variáveis subjetiva. Paralelamente aos custos estão os benefícios alcançados pelo treinamento, estes estão atrelados a percepção dos colaboradores em relação a si mesmo, aos seus chefes e a instituição. Essa imprecisão nos resultados é comum na área de gestão de pessoas e por esse motivo, investigar o ambiente organizacional após o treinamento é uma tarefa que corre o risco de ser considerada incompleta.

Mesmo que a medição dos resultados da EC seja demorada, ainda assim é imprescindível que a instituição realiza a avaliação. Esta pode ser feita em quatro níveis conforme orienta Eboli (2004): a)Nível 1: reação – os funcionários preenchem questionários expondo suas impressões sobre o curso; b)Nível 2: aprendizado – os participantes da EC são avaliados quanto a melhora ou aumento dos conhecimentos, habilidades e aptidões; c)Nível 3 –o funcionário é avaliado no trabalho quanto a prática

do conhecimento; Nível 4 – é confirmado nesse nível se o treinamento contribuiu com os objetivos da organização e se influenciou os resultados do negócio.

Apesar de a avaliação do resultado ser indispensável, é notória dentro da UnB (2009) a existência de sistemas desarticulados, os quais não contribuem para a realização da avaliação de desempenho após a EC. Isso confirma o pensamento de Eboli (2004). Segundo ela, as empresas e as instituições acadêmicas preocupam-se em analisar o impacto da UC nos negócios e o desempenho após o treinamento, todavia essa preocupação não é posta em prática em grande parte das UCs no Brasil.

O impacto da EC na produtividade e eficiência dos funcionários da UnB será avaliado por meio da metodologia qualitativa, por meio do instrumento de pesquisa entrevista. A descrição da pesquisa com seus desafios e proposta, está exposta no próximo capítulo.

4. METODOLOGIA

A metodologia é o conjunto de processos que o pesquisador utiliza-se para afirmar ou refutar as suas hipóteses. Além disso, é um meio que visa apreender uma determinada realidade, investigar fatos a procura da verdade. Para realizar esse objetivo, os cientistas utilizam o método, que segundo Oliveira (2002, p.57) “[...] é uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo [...]”.

Para a pesquisa em estudo, o metodologia usada foi a qualitativa. Segundo Malhotra (2001, p. 153) “A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas”.

Quanto ao método de procedimento foram utilizados a investigação de campo por meio de entrevistas individuais, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental A investigação de campo foi realizada por meio de entrevistas individuais, estruturadas por um questionário, em que os entrevistados avaliaram as conseqüências da aprendizagem no ambiente de trabalho após a participação na universidade corporativa, ou seja, nos cursos Lato Sensu em Gestão Universitária e outros cursos de capacitação. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo clarificar a situação dos servidores da Fundação Universidade de Brasília em relação aos planos de capacitação e análise de desempenho.

4.1 POPULAÇÃO

População, segundo Bervian e Cervo (2005), é o conjunto de indivíduos os quais possuem características em comum e que são necessárias para a investigação do tema em estudo.

A população deste trabalho foi de 20 ex alunos do curso Gestão Universitária e outros cursos, 4 funcionários de ambos os sexos da Universidade de Brasília, todos residentes no território nacional.

4.2 INSTRUMENTOS

A entrevista foi o instrumento de coleta de dados escolhido pela pesquisadora. A opção por esse tipo justifica-se pelo caráter de complexidade do objeto em estudo. Segundo Laville e Dionne (1999, p.186-187):

Se a fraqueza da taxa de resposta corre o risco de comprometer seu projeto, o pesquisador provavelmente terá vantagem em usar a entrevista. A entrevista estruturada, por exemplo, se constrói exatamente como um questionário uniformizado com suas opções de respostas determinadas e/ou abertas

Os autores justificam o uso da entrevista por que esse instrumento permite uma maior profundidade nas respostas. Sendo assim, as entrevistas individuais foram guiadas por um roteiro contendo perguntas abertas e fechadas em que os entrevistados manifestaram livremente suas idéias.

Uma entrevista pode permitir perguntas abertas, fechadas. Perguntas abertas são aquelas que permitem maior liberdade ao entrevistado para as respostas. Como coleta de dados, requer do pesquisador uma análise mais apurada. As perguntas fechadas são as que permitem ao entrevistado responder as questões suscitadas de forma objetiva. Como instrumento de pesquisa, é de fácil aplicabilidade cuja análise é feita com base na estatística. (Bervian; Cervo, 2005).

4.3 AMOSTRA

Amostra para Bervian e Cervo (2005) é uma parcela de pessoas selecionadas de uma população maior.

A amostra da pesquisa foi de 20 ex alunos do curso Gestão Universitária e outros cursos, 4 professores e funcionários envolvidos na organização dos cursos, funcionários da Universidade de Brasília, cargos na área administrativa, idade variando de 18 a 60 anos.

4.4 COLETA DE DADOS

Foram entrevistadas 20 ex alunos do curso Gestão Universitária e outros cursos, 4 entrevistas com professores e funcionários envolvidos na organização do cursos.

Na realização das entrevistas obtive dificuldade de acessibilidade ao entrevistado. Algumas entrevistas não foram gravadas, por que os respondentes se recusavam a fazê-lo alegando privacidade em suas respostas e medo de retaliação por parte dos seus superiores.

Após a aplicação da entrevista, houve a coleta de dados da amostra. Segundo Oliveira (2002), é uma tarefa árdua a qual exige do profissional paciência, experiência e uma meticulosidade na avaliação dos dados.

4.5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a aplicação da entrevista, foi elaborada uma análise de cada questão.

Oliveira (2002, p. 191) assim define análise de dados: [...] é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores [...].

Na análise de dados, evidenciou-se que os respondentes, dada a diversidade de fatores, confirmaram as hipóteses da pesquisa. Sendo assim, a seguir será apresentado o resultado da pesquisa qualitativa.

4.5.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Este tópico aborda a análise das respostas dos entrevistados. A tabela 1 mostra o perfil resumido dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1- Perfil Resumido dos entrevistados

Nome	Idade (em anos)	Tempo de serviço (em anos)
Entrevistado 1	56	30
Entrevistado 2	60	30
Entrevistado 3	48	12
Entrevistado 4	37	12
Entrevistado 5	23	2
Entrevistado 6	25	4
Entrevistado 7	27	6
Entrevistado 8	48	13
Entrevistado 9	28	2
Entrevistado 10	42	13
Entrevistado 11	45	3
Entrevistado 12	52	23
Entrevistado 13	54	30
Entrevistado 14	51	31
Entrevistado 15	38	17
Entrevistado 16	29	5
Entrevistado 17	24	3
Entrevistado 18	36	10
Entrevistado 19	23	4
Entrevistado 20	25	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A amostra da pesquisa contou com faixas etárias dos 20 - 60 o que significa que o trabalho analisado abrangeu as pessoas com menor tempo de trabalho e a de maior na Fundação Universidade de Brasília.

Essa observação é extremamente importante por que interfere na análise da percepção dos cursos de capacitação analisados na pesquisa. As inferências dos estudos das respostas permitem afirmar que quanto maior o tempo de serviço, menor o

entusiasmo para o treinamento, uma vez que os conteúdos de aprendizagem já são conhecidos pelos participantes.

Por outro lado, os participantes com menor tempo de serviço tendem a visualizar a gestão da Fundação Universidade de Brasília como deficitária e com a aprendizagem dada nos cursos de capacitação tentam modificar a situação existente, criando novas soluções aos problemas observados.

Diante dessas considerações em relação ao perfil dos entrevistados, passa-se a análise das respostas dos entrevistados.

Questão 1 Qual foi a motivação para fazer o curso de Gestão Universitária e outros cursos da UnB?

Entrevistado 1- “Eu via as pessoas crescendo aqui dentro da UnB e fiquei pensando que eu estava perdendo tempo em não fazer nada, então decidi me inscrever no curso para crescer profissionalmente”

Entrevistado 2 – “eu me inscrevi no curso principalmente para não ficar parado e também para adquirir a aprendizagem relativa a gestão dentro da UnB”

Entrevistado 3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16 – se inscreveram no curso para adquirir o percentual relativo a capacitação, que no caso é de 27% se a especialização for em área afim ao curso de graduação e de 20% se não for.

Entrevistado 17,18 – tinha a motivação de obter o certificado da UnB por causa do status profissional

Entrevistado 19,20 – objetivo de dar aulas em faculdades

Para a maior parte dos entrevistados a motivação para fazer os cursos foi conquistar o aumento no vencimento. Essa idéia tem origem desde a edição da Lei nº 11091, de 12

de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), segundo ela, o servidor ganhará um aumento a partir do momento que apresentar o certificado de conclusão de curso ao SRH, desde que tenha permanecido pelo menos 18 meses no desempenho do cargo.

As pessoas que se inscrevem no curso pela aprendizagem são pessoas que já alcançaram o último grau de progressão funcional e que trabalham há muito tempo na instituição.

Lacombe (2005) enfatiza que as pessoas motivam-se para fazer os cursos devido à possibilidade de aprendizagem e também para modificar a execução do trabalho.

Questão 2- Quais as competências você almejava adquirir nos cursos os quais você se inscreveu?

Entrevistado 1,2,3,4, 5, 6,9,7– Aprendizagem das formas como a UnB trabalha

Entrevistado 16 “Tornar uma pessoa mais apta para resolver os problemas dentro do departamento ou da universidade”

Entrevistado 8 “Crescer profissionalmente, ter mais conhecimentos dos processos de gestão da UnB”

Entrevistado 12 “Esperava que com o curso iria adquirir conhecimentos para ajudar a desempenhar melhor minhas funções no trabalho”

Entrevistado 10, 11, 12, 13 “Desenvolver a competência de lidar com o público universitário, atender aos anseios da comunidade universitária”

Entrevistado 14, 15, 16 – a competência de gerir melhor as pessoas

Entrevistado 17,18,19,20 –gerir processos no âmbito da UnB

Como a pergunta foi aberta aos participantes, as respostas foram diversificadas. A palavra chave entre elas foi à aprendizagem, o entrevistado 16 resume essa palavra “tornar uma pessoa mais apta para resolver problemas”.

As inteligências das pessoas são múltiplas e, por conseguinte a competência a ser desenvolvida variará dependendo do contexto no qual o individuo está inserido.

A responsabilidade pela aquisição de competência dependerá segundo Cripe e Mansfield (2003) das pessoas. Essas devem analisar quais habilidades ela tem, quais são requeridas pelas empresas e se o curso no qual elas se inscreverão pode ajudá-las a desenvolver a competência. Logo essa análise é subjetiva, difícil se mensurar pela pesquisa.

Questão 3 Antes de realizar o curso Gestão Universitária e outros cursos qual era a visão que você tinha sobre os processos administrativos na UnB ?

Entrevistado 1,3,4,5,7,8,10,11,13,14,15,17,18,19 – afirmam que o processo administrativo é lento, burocrático, as pessoas são pouco prestativas no atendimento das necessidades.

Entrevistado 2 “Como eu trabalho aqui há muito tempo, afirmo que antes era mais difícil o funcionamento, muitas coisas não eram informatizadas. Hoje se tornou mais fácil, mais ágil a comunicação entre os funcionários, tudo integrado, descentralizaram algumas faculdades e transformaram em institutos”

Entrevistado 6 – “Eu tinha uma idéia burocrática, e por causa disso tudo era difícil. Entretanto, hoje, tenho adquirido um conhecimento mais dinâmico o que me possibilita realizar as tarefas relacionadas com mais eficiência”

Entrevistado 9 - “Muitos processos eu não tinha conhecimento de sua existência e a forma que são conduzidos. Com o curso pude conhecer muitas coisas que acontece

no âmbito não só da UnB como da Administração pública em geral”

Entrevistado 12 “Os processos totalmente desarticulados, sem padronização, deficientes, burocráticos”

Entrevistado 16- “Burocrático não só aqui como em todos os lugares, só uma pessoa pode resolver e as outras pessoas não são capazes”

Entrevistado 20 “A visão que eu tinha era de que os processos administrativos da Universidade não tinham tanta morosidade quanto eu percebo hoje”.

Apesar da evolução dos procedimentos de execução do trabalho na Fundação Universidade de Brasília preconizada pelos funcionários com mais de 3 anos de serviço, ainda os processos administrativos são vistos como morosos.

Essa percepção nos resultados dos serviços públicos influencia a insatisfação dos usuários e também a qualidade. Segundo Santos, Maciera e Miranda (2004) essa característica da organização pública é histórica. Os usuários dos serviços públicos tacham os produtos oferecidos pelos órgãos como morosos, burocráticos e sujeitos a inúmeros erros. No atendimento das demandas da população, a resolução do problema é feito por um funcionário e ainda assim de forma ineficaz. O participante 16 enfatiza isso quando afirma que “as outras pessoas não são capazes”.

Questão 4 - Os programas descritos nos módulos dos cursos de capacitação são coerentes com a missão e visão da Fundação Universidade de Brasília ?

Entrevistado 1,2,3,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17,18,19,20 – afirmam que os programas descritos nos módulos dos cursos de capacitação são alinhados à missão e a visão da Fundação Universidade de Brasília.

Entrevistado 6 – “Sim. A gente busca muito a excelência. Nos cursos a gente viu, discutiu muita coisa para mudar”

Entrevistado 16 – “Sim. Eles ensinam como alcançar esse padrão de eficiência e excelência, o problema é colocar em prática num meio burocrático”

Todos os participantes da pesquisa afirmam que o planejamento dos módulos está coerente com a missão e visão da FUB. Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (UnB, 2010d), a missão da FUB é integrar o conhecimento, formando cidadãos, já a visão é conquistar o padrão de excelência.

Dado a uniformidade nas respostas infere-se que os programas de treinamento estão interligados aos demais programas de gestão de pessoas e ao planejamento estratégico da organização. Isso segundo Lacombe (2005) é um ponto forte para avaliar a eficácia do treinamento na produtividade do funcionário.

Questão 5 Ao ler a descrição dos módulos do curso Gestão Universitária, você identificou as carências dentro da Universidade de Brasília? Quais ?

Entrevistado 1,2,3,4,5,6,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18 não souberam responder

Entrevistado 7 “ Sim. O papel do gestor universitário. O Curso estabelece uma hierarquia de decisões que na prática não acontece. O papel do gestor universitário na UnB é “engessado” devido a hierarquia institucionalizada (professor, aluno, servidor)”

Entrevistado 10 “Sim. Política de pessoal, gestão por processos, plano de desenvolvimento institucional”

Entrevistado 19 – “Sim.Gestão de pessoas, processos orçamentários e avaliações de cursos de pós-graduação”.

Entrevistado 20 respondeu que não

As carências descritas na Fundação Universidade de Brasília também são comuns em outros órgãos. Há uma disputa por recursos materiais, humanos, patrimoniais que se refletem no modelo de gestão adotado. Assim, na percepção dos participantes o que mais preocupa é o modo como é conduzida a política de recursos humanos e os processos.

Essa fraqueza da instituição é confirmada pelos autores Santos, Maciera e Miranda (2004, p.82) “[...] constata-se a falta de uniformização do entendimento das atividades operacionais e a informalidade das atividades decisórias que acabam sendo imprecisas e despadronizadas”. Com a divisão da UnB em departamentos, institutos e faculdades, essa despadronização acaba por produzir carências em praticamente todas as áreas.

Questão 6 O material didático e os professores do cursos de capacitação reproduziram o grau de excelência almejado pela Instituição?

Entrevistado 1- “Os professores são ótimos, o material didático achei mais ou menos, a maior parte é de legislação, o qual não tem relação nenhuma com a vida prática da universidade”

Entrevistado 6 –“Achei que os professores não tinham compromisso com o aluno, enrolavam muito, já o material é de boa qualidade”

Entrevistado 16 “Boa parte sim mas não completamente. Muitas vezes fui pego de surpresa quando um professor titular não pode dar aulas, eles colocavam um outro professor as vezes sem didática, são casos esporádicos que mais me chamaram atenção no curso.

Entrevistado 17,19 – afirmam que os professores não são bons e o material didático é razoável

Entrevistado 2,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15,17,18,20 confirmam a assertiva mas não detalham a relação professor-aluno, material- instituição.

Grandes partes dos participantes afirmam que os professores e o material didático são excelentes, os que discordam da afirmativa depõem contra o planejamento das atividades do curso.

O Índice de qualificação do corpo docente (IQCD) cujo número máximo chega a 5, exposto no Relatório de Gestão 2008 (UnB, 2009) confirma a tese de que os professores são a mão de obra altamente capacitada na instituição. Em 2006 o índice foi de 4,23 e, em 2008 foi de 4,74.

Este resultado está alinhado com a proposta de visão da FUB elaborado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (UnB, 2010d), cuja visão é conquistar o padrão de excelência.

Questão 7 Durante a realização do cursos de capacitação, houve a melhoria do clima organizacional , relação com os colegas do trabalho ?

Entrevistado 1,2,3,4,8,12,13,14,15,18 afirmam que como estão há muito tempo na instituição, não perceberam essa melhoria nas relações com os colegas de trabalho nem houve mudança no clima organizacional

Entrevistado 7 “Sim. Adquiri um conhecimento mais polido sobre cultura organizacional, gestão de pessoas etc. que tem me ajudado a me relacionar melhor”

Entrevistado 19 “Sim. Houve melhoria no sentido de que as relações interpessoais e organizacionais foram melhor compreendidas e puderam ser melhor aplicadas no ambiente de trabalho.

Entrevistado 20 “Não, fui apoiado para fazer o curso, mas o relacionamento manteve-

se”

Entrevistado 5,6,9,10,11,16,17,20 comentam que o clima organizacional e o relacionamento entre os colegas não modificou.

Os participantes com mais tempo de trabalho na instituição não perceberam a mudança no clima organizacional e nas relações com os colegas de trabalho. As com menos tempo de trabalho na FUB perceberam que o relacionamento melhorou após o curso.

Eboli (2010) afirma que os resultados da educação corporativa são percebidos na empresa por meio da melhoria do clima organizacional e a boa prestação de produtos e serviços, promovendo conseqüentemente a união entre os colegas de trabalho.

Questão 8 -Como você compara o desenvolvimento de competências antes e depois do treinamento ?

Entrevistado 1 “Falta muita coisa para completar o ciclo, cursos assim tem que ter continuidade e condições propícias para que você possa colocar em prática”

Entrevistado 4 “Algumas competências melhoraram”

Entrevistado 7 – “a pessoa que faz o curso se torna mais apta para resolver situações complexas, mas depende do departamento se ele acaba designando essa pessoa a alguma tarefa ou função que proporciona a ela colocar em prática o conhecimento adquirido no curso. No meu caso, não mudou muito.”

Entrevistado 16- “Obtive conhecimento amplo da UnB e da administração. Aprendi como funciona o ambiente de trabalho, processos e comportamento. Eu tinha o conhecimento prático, só faltava a teoria.”

Entrevistado 20 - O desenvolvimento é visível. A minha capacidade de planejar e gerir está mais apurada.

Entrevistado -2,3,8,10,11,12,13,14,15,17,18,19 afirmam que a aprendizagem adquirida permitem a eles uma maior visão dos processos, da gestão de pessoas, do sistema de informação

De forma geral, os participantes afirmam que a apreenderem todos os conteúdos ensinados nos cursos de capacitação: o funcionamento da FUB, as relações dos processos de gestão, patrimônio e de pessoal. As críticas referem se a como usar a competência adquirida em um ambiente onde predomina as relações verticais e chefias não permitem mudanças.

Já as chefias afirmam não perceberem mudanças em seus funcionários, mas acreditam que quando precisarem dos conhecimentos dos empregados serão atendidos.

Assim, para adquirir as competências propostas nos cursos de capacitação, Pereira (2007) sugere que a organização faça uma análise da estrutura organizacional, integrando todos os setores e modificando-os a fim de prestar o melhor serviço à população. Além disso, tanto o servidor quanto a instituição devem adotar posturas mais flexíveis, criativas e empreendedoras, facilitando assim o florescimento de competências.

Questão 9 Após o curso houve uma significativa mudança na prestação de serviços e produtos ou acréscimo de funções?

Entrevistado 1,2,3,4,8,10,12,14,15,18 – entendem que os cursos de capacitação apesar de proporcionarem uma visão moderna de toda a universidade, ainda não é possível afirmar que há uma significativa mudança na prestação de serviço.

Entrevistado 7,9,11,13,16 concordam que a melhoria na prestação de serviço após o curso de capacitação é quase impossível, por que depende de outros fatores extrínsecos ao ser humano.

Entrevistado 6 “Não há diferença. Limitada ao estado, na adianta fazer muita coisa, a gente precisa ter infra-estrutura para melhorar.

Entrevistado 17 “Como eu já disse não sei se poderá ter alguma mudança. Os próprios servidores não são abertos à mudanças. E não sabemos como fazer isso mudar. Acho que serão só teorias”

Entrevistado 19 “Sim, por que muita gente procurou ampliar esse leque de melhorias para em benefício do seu departamento e da universidade”

Entrevistado 20 “Sim, estou sendo promovido”

Os participantes apesar de identificarem que na Fundação Universidade de Brasília os cursos de capacitação proporcionam uma visão para a melhoria dos serviços prestados pela Instituição, ainda assim eles admitem que a prestação de serviços continuará sendo feita da forma como é atualmente. Um deles opinou que a qualidade no atendimento na sua função permitiu a ele promoção no cargo.

Pereira (2007) analisa a prestação de serviços feita pelas organizações públicas e admite que os serviços sejam lentos, caros, má qualidade e pouco voltados para o atendimento das demandas da sociedade. As mudanças na imagem da organização dependem de uma ação conjunta da instituição e servidores, enxugando as estruturas consideradas prejudiciais à função social da sociedade.

Em complemento a visão de Pereira, os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que a qualidade na prestação de serviços depende da valorização do colaborador.

Nesse sentido, as ações propostas pelo REUNI (UnB, 2010e) visam valorizar o servidor oferecendo cursos de capacitação. Quanto à modificação das estruturas, Fundação Universidade de Brasília está adotando ações para reduzir a lentidão nos processos com a implantação de sistemas de integração de dados.

Questão 10 Um do objetivo do curso é aplicar os princípios subjacentes à gestão e prática dos processos administrativos e da renovação institucional. Dentro da UnB, houve aplicabilidade desse objetivo?

Entrevistado 1,2,3,4,5,6,8,10,11,13,14,15,16,17,18 afirmam que não há a aplicabilidade desse objetivo do curso na FUB

Entrevistado 7 “não. Por mais que a gente acabe adquirindo conhecimentos no curso todas as nossas ações dentro do departamento são muito voltadas e limitadas a uma chefia. Se uma chefia não tem uma mentalidade que proporcione com que possamos ter melhorias dentro do departamento não adianta termos o conhecimento, sabedoria para ter alguma melhora se a chefia não permite que isto vá acontecer. No caso, isso acontece aqui”

Entrevistado 12 “sim.procuo trabalhar no sentido de estar sempre renovando a instituição a melhorar e além do mais tudo que a gente aprende procura aplicar.

Entrevistado 19 “A falta de compreensão entre os responsáveis pelos processos”

Entrevistado 20 “não. Acho importante ressaltar que quando tentei colocar em prática uma teoria do curso fui fortemente combatida no momento em o professor disse que os servidores precisam ter voz ativa nos processos para melhorar o atendimento ao usuário e uma colega do DPP me repudiou. Foi decepcionante. Pude ver que não teremos melhoria na prática.

A maioria das respostas apontou que os conhecimentos são importantes, todavia

estes não são aplicáveis dentro da Instituição. O entrevistado 7 resume esse tipo de pensamento quando afirma “todas as nossas ações dentro do departamento são muito voltadas e limitadas a uma chefia.”

A única pessoa que respondeu que havia aplicabilidade e inovação no seu setor foi uma funcionária que está muito tempo na Instituição e no seu depoimento ela afirma que a FUB em termos de gestão de pessoas, material e financeira já foi muito pior a situação.

Lacombe (2005) afirma que para uma empresa ter resultados positivos no treinamento, é preciso que os diretores colaborem, apóie os seus subordinados no sentido de eles aplicarem os conhecimentos adquiridos em prática.

Questão 11 -Dentro da universidade, você sugeriu melhorias ou inovação nos processos? Houve algum retorno por parte da UnB?

Entrevistado 3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19 afirmam que nem sugeriram nada por que acreditam que a sugestão não será acatada pela Administração Superior;

Entrevistado 1- “Sim sugeri. Após o estudo da sugestão a UnB utilizou a idéia minha há alguns anos, no entanto isso demorou anos para ser acatado. Na FUB falta uma ouvidoria, um canal para que os usuários do serviço público possam reclamar e obter respostas da universidade. Como estou aqui há muito tempo, sinto falta dessa ferramenta de democracia”

Entrevistado 2- “Sim, sugeri mais cursos de capacitação para o SRH. Eles não acataram ainda minha sugestão”

Entrevistado 20 – “Ainda não sugeri, mas conheço pessoas que sugeriram modificações e até hoje nem obtiveram respostas”

A maior parte dos participantes respondeu que não sugeriram melhorias na Fundação Universidade de Brasília, uma vez que a resposta a essas melhorias são lentas. As que sugeriram e houve resposta da universidade, alegam que o tempo de resposta está aquém da normalidade em média de 5 a 10 anos.

A análise das respostas permite concluir baseado no pensamento de Lacombe (2005) que a Fundação Universidade de Brasília não acredita no potencial de desenvolvimento dos seus colaboradores, pois a receptividade às idéias dos seus colaboradores é quase nula.

Questão 12- O curso de capacitação contribuiu para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?

Entrevistado 1- “Sim e muito, como pessoa e ser humano a gente precisa de reforço, incentivo, cultura nunca é demais.

Entrevistado 2,3,4,8,10,12,13,14,15,18 reiteram que os cursos não contribuíram para o desenvolvimento, uma vez que eles já tinham a prática do conhecimento.

Entrevistado 5,6,7,9,11,16,17,19,20 visualizam os cursos de capacitação como uma oportunidade para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Nas respostas divergiram dois grupos: aqueles com mais de 7 anos de trabalho na universidade, estes acreditam que por estar na universidade há muito tempo, os cursos nada acrescenta a eles. Do outro lado, temos as pessoas que estão pouco tempo na FUB, por isso o curso para elas acrescentou tanto pessoal e profissional.

No treinamento realizado as pessoas procuram se esforçar para apreender os conhecimentos, dessa forma quanto maior é a expectativa do funcionário e a confiança depositada pelos superiores, maiores serão os resultados da

aprendizagem e o desempenho. Essa crença é denominada por Lacombe (2005) como efeito pigmaleão e tem aplicabilidade em todos os processos de desenvolvimento de pessoal.

Paralelamente a entrevista com os participantes dos cursos de Gestão Universitária e outros cursos, houve também a formulação de perguntas aos gestores dos cursos e os funcionários envolvidos na organização, o objetivo era verificar se o curso contribuiu para o aumento de produtividade e eficiência do funcionário. O perfil desse grupo se resumiu ao:

Tabela 2 - Perfil dos organizadores do curso

Nome	Idade (em anos)	Tempo de trabalho (anos)
Organizador do curso 1	56	13
Organizador do curso 2	60	30
Organizador do curso 3	42	8
Organizador do curso 4	52	23

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A resposta do organizador 1 refere-se ao funcionário responsável pelo curso Gestão Universitária, já o 2 é responsabilidade do funcionário auxiliar dos cursos de capacitação promovidas pela PROCAP. Quanto ao organizador 3, a resposta é do coordenador geral do curso em Gestão Universitária, o 4 é de responsabilidade dos professor coordenador geral dos cursos de capacitação promovidos pela PROCAP.

Questão 1 - Qual a motivação para implementar o curso Gestão Universitária ou outros cursos de capacitação?

Organizador do curso 1 –“Existem vários tipos de funcionário na UnB: os que já se aposentaram e continuam trabalhando, as pessoas sem ensino médio que foram efetivadas após a Constituição Federal, as pessoas contratadas recentemente. As novatas são mais dispostas em aprender como melhorar o funcionamento da universidade. Já as pessoas mais antigas aqui devem aprender práticas modernizadoras para inovar ao realizar suas funções.”

Organizador do curso 2- “O salário defasado da FUB em relação aos outros órgãos obrigam os funcionários a procurarem mais qualificação para receber os percentuais de capacitação”

Organizador do curso 3- “Existia uma demanda da SRH para qualificação dos funcionários da UnB”

Organizador do curso 4 – “Em toda a FUB você percebe a defasagem nas práticas de gestão, funcionários improdutivos, departamentos sem infraestrutura alguma, sistemas que não são integrados. Além disso, cada processo administrativo por passar por várias unidades impossibilita a agilidade nas decisões”

Os entrevistados reconhecem que devido ao caráter acadêmico da Instituição, a qualidade do atendimento seria melhor se a Fundação Universidade de Brasília dispusesse de pessoas qualificadas. O quadro atual com perdas de docentes e técnicos administrativos impossibilita a adoção de melhores práticas de gestão administrativa.

O Relatório de Gestão de 2008 (UnB, 2009) enfatiza que para alcançar os objetivos propostos, a FUB deve ter pessoas altamente qualificadas, visto que as maiores partes dos seus recursos provem dos investimentos para a prestação de serviços especializados. Por esse motivo, a capacitação é a regra dentro da FUB.

Questão 2 -Existe um sistema de avaliação de resultado implementado para investigar os investimentos em treinamento e educação?.Se sim, esse sistema é alinhado à filosofia da organização?

Organizador do curso 1- “Não. Após o curso, o SRH coleta os números do curso: concluintes, ingressantes, pessoas que apresentaram trabalhos finais de curso com menção honrosa. A avaliação se baseia em números e não em resultados do treinamento na produtividade do funcionário. As avaliações são realizadas durante o curso e após o curso não há avaliação”.

Organizador do curso 2- “Não. O SRH não avaliou esses resultados”

Organizador do curso 3- “Sim. Já foi realizado um trabalho de conclusão de final de curso para verificar os resultados. Mas no curso não existe nenhum sistema de avaliação do investimento”

Organizador do curso 4 –“O SRH faz a pesquisa quantitativa após o curso, os números apresentados impulsionam o investimento de outras empresas na FUB”

Esse tópico apresenta divergências no posicionamento das duas populações indagadas. De um lado temos os ex participantes dos cursos de capacitação na UnB cujas respostas são não para a afirmativa. Do outro lado, temos a visão dos funcionários e professores que dizem sim para a afirmativa.

Levando em consideração o desenvolvimento dos cursos, percebe-se que houve por parte dos professores a aplicação de provas para verificar o resultado da aprendizagem. Infelizmente, esses resultados estavam interligados a estrutura do curso e não na avaliação do SRH em relação ao desempenho dos funcionários.

O cálculo do retorno do investimento é segundo Lacombe (2005) difícil, uma vez que as empresas adotam o posicionamento de verificar os resultados em curto prazo. Como os resultados do treinamento nem sempre são visíveis em um espaço de tempo curto, os responsáveis pela Gestão de Pessoas elaboram relatório de cálculos sem considerar as várias variáveis que envolvem os resultados.

Existe um sistema de avaliação de desempenho dentro da FUB denominado Programa de Gestão e Avaliação de Desempenho - PROGED, infelizmente os resultados do treinamento só serão conhecidas este ano, fato que confirma a ausência de sistemas integrados de desenvolvimento de pessoas. (UNB, 2009).

Questão 3 - Após a realização do treinamento houve uma significativa mudança na cultura e no clima organizacional?

Organizador do curso 1- “Sim, os integrantes do curso começaram a discutir as estratégias de gestão adotadas na FUB, com isso houve mudanças na cultura e no clima organizacional”

Organizador do curso 2 –“Sim, apesar de não ser muito visível para todos. A visão do funcionário se torna mais ampla e com isso há mudanças até na prestação de serviço”

Organizador do curso 3 – “A conclusão do trabalho de conclusão de curso em gestão universitária foi positiva. Como o treinamento é muito amplo, é difícil fazer uma afirmação categórica, mas ocorreram algumas mudanças no clima organizacional. percebe-se um maior empenho dos funcionários em buscar qualificação”.

Organizador do curso 4 “Sim.Os participantes aprendem a filosofia e a missão da FUB,como esses elementos estão atrelados ao cursos de capacitação, o aprendizado proporciona uma mudança nas rotinas administrativas e conseqüentemente no relacionamento com os colegas de trabalho e o chefe”.

Essa pergunta teve respostas divergentes em relação à população observada. Quando ela foi feita aos ex alunos dos cursos Gestão Universitária e cursos de capacitações diversos, a maior parte respondeu que não, eles não haviam percebido nenhuma mudança no clima nem na cultura.

Quando os entrevistados foram os funcionários e os professores organizadores dos cursos, a reação foi diferente, a maioria das respostas foi sim.

A justificativa para essa divergência reside no fato das diferentes percepções sobre o conceito de cultura. Segundo Pereira (2007) a cultura é um processo de aquisição de padrões e valores originados do convívio social e profissional. Nas empresas, as

peças carregam conhecimentos, emoções e expectativas que serão compartilhados por outras pessoas e pela empresa. Para haver a mudança na cultura nas organizações públicas, é necessário alterar as relações de poder e a estrutura, isto ocasionará então resistências para se consolidar.

Questão 4 - Após o curso, quantas pessoas são aproveitadas para realizar treinamentos, oferecer cursos, proferir palestras na área dos Cursos de Capacitação?

Organizador do curso 1- “O curso dá a possibilidade de o aluno obter o conhecimento relativo ao processo de gestão dentro da universidade. Então, em tese qualquer concluinte do curso gestão universitário é apto para dar aulas. Não temos o quantitativo exato de instrutores, mas sei que cresce a cada dia”

Organizador do curso 2 – “A PROCAP adota o Banco de Talentos. Temos um cadastro de profissionais de várias áreas, quando precisamos de instrutores para ministrar os cursos, palestras, damos preferência aos servidores que participaram dos cursos de capacitação promovidos pelo SRH.”

Organizador do curso 3 – “Regularmente, nas turmas do curso, chamamos os ex alunos para fazer palestras”

Organizador do curso 4- “Nós damos o suporte aos alunos, cabe a eles aprofundar-se nos conteúdos dos cursos de capacitação e dessa forma instruir outrem”

Questão 5 - Vocês possuem um quantitativo de pessoas que terminaram o curso de capacitação e hoje são gestoras em seus departamentos?

Organizador do curso 1- “Quase todos participantes do curso Gestão Universitária são gestores das unidades acadêmicas”

Organizador do curso 2 “O SRH ainda não fez esse levantamento. Alguns cursos devido a natureza são exclusivos para gestores das unidades, tais como Gestão por Processos e Gestão Universitária, outros são abertos a toda comunidade universitária”.

Organizador do curso 3 – “Seria possível levantar esta informação, mas hoje ela não existe, uma das razões é o elevado grau de mobilidade interna dos funcionários’.

Organizador do curso 4 –“Não fizemos essa espécie de levantamento”

Na análise das respostas depreende-se que os planejadores do curso ainda não fizeram o levantamento das pessoas que participaram do curso e que hoje são as promovedores de mudança no departamento.

A educação corporativa segundo Eboli (2010) tem o objetivo de aprimorar a liderança dos indivíduos.

Como se percebe no resultado da pesquisa esse percentual de pessoas que são gestores após o curso, ainda é obscuro na Fundação Universidade de Brasília.

Isso decorre em parte da crença de Eboli (2010) de que os diretores visualizam as diferenças no funcionário, no entanto estas não são quantificadas.

Questão 6- Em sua opinião, quais são os desafios que o curso Gestão Universitária ou Educação Corporativa terá que enfrentar?

Organizador do curso 1 –“A barreira maior nesse curso é a mudança de ementas, planejamento do curso. Como tudo aqui envolve um processo administrativo, as alterações demoram a ser processadas, visto que a análise é feita por várias unidades acadêmicas.”

Organizador do curso 2 - “Mais conscientização por parte das pessoas da importância de a FUB oferecer o curso. Todos os cursos de capacitação contam com uma estrutura adequada de professores, material didático, recursos de ensino, apoio administrativo, os quais são dispendiosos para a instituição. No início dos cursos, as turmas são lotadas, no decorrer muitos discentes abandonam o curso sem justificativa.

Organizador do curso 3 – “Financiamento (que no nosso caso foi resolvido), apoio interno (idem) falta de base de alguns alunos (que temos algumas dificuldades para resolver), falta de apoio de algumas chefias (que está resolvido, pois o curso ocorre fora do horário de expediente, mas que as vezes prejudica os estudos), encontrar um conjunto de conteúdos compatível com as necessidades internas (acho que fizemos isso), fazer um vínculo entre teoria e prática (realizado no TCC, que deve ser necessariamente tratar de um assunto vinculado a UnB).

Organizador do curso 4 –“Convivemos diariamente com inúmeros desafios dentro da universidade tais como a disponibilização de salas de aula aos docentes, professores insuficientes para atender a demanda, poucos técnicos administrativos, sobrecarga de trabalho de professor, tudo isso afeta a educação corporativa”

Os desafios dos cursos de capacitação perpassam três segmentos igualmente problemáticos: servidores, professores e alunos. No programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (UnB, 2010e) consta que os servidores a cada ano deixam o quadro da universidade por causa dos baixos salários oferecidos pela FUB, os professores acumulam as atividades administrativas, docência na graduação, pós graduação e extensão, gerando a sobrecarga de trabalho. A situação dos alunos também é problemática, uma vez que eles abandonam os cursos nos quais estão inscritos devido a incidência de três possíveis fatores: falta de orientação acadêmica, desmotivação e necessidade de trabalhar. Neste ponto do discente vale enfatizar o comentário do Organizador do curso 2 “ No início dos cursos, as turmas são lotadas, no decorrer muitos discentes abandonam o curso”.

Outros desafios a serem combatidos pela educação corporativa na UnB dizem respeito a forma de condução dos processos administrativos. A informalidade das atividades de decisão em uma unidade acadêmica não influencia a outra daí decorre a problemática nos resultados, visto que segundo Santos, Macieira e Miranda (2004) a ausência de sistemas de informações integrados e a pouca participação dos funcionários na melhoria dos processos enfraquecem a confiança da sociedade na organização.

Questão 7 - Em termos de formação de competências, a UnB oferece um ambiente propício para florescimento dessas?

Organizador do curso 1- “Não. Nem todo o conhecimento adquirido pode ser colocado em prática aqui. São estruturas hierarquizadas que impedem a inovação’.

Organizador do curso 2 – “A formação de competências tem que ser um ato coletivo da pessoa, do chefe, diretor e do departamento ou faculdade”

Organizador do curso 3 – “Sim, sem dúvida. O fato de estarmos num ambiente acadêmico ajuda muito”

Organizador do curso 4 –“Sim. A FUB é aberta a formação do capital intelectual”

Questão 8- Na visão da UnB está “alcançar padrão de excelência acadêmica”, os módulos definidos no curso de capacitação e Gestão Universitária estão atualizados com essa realidade?

Organizador do curso 1- “Sim. Para ofertar o curso Gestão Universitário foi feito um estudo sobre como os servidores poderão atuar melhor nas áreas de formação sendo mais produtivos. O planejamento dos módulos reflete essa preocupação”

Organizador do curso 2 “Sim. Os cursos são planejados para atender as carências da comunidade acadêmica.”

Organizador do curso 1 “Acredito que sim”

Organizador do curso 4 “Sim, sem dúvida”

Em consonância com as respostas dos ex participantes dos cursos, os organizadores acreditam que todo planejamento de curso reflete a excelência acadêmica.

O Plano de desenvolvimento institucional - PDI em paralelo com o Reuni 2006-2010 (2010d) visa adequar as estruturas da Universidade de Brasília as novas demandas na área educacional. Para atingir esse objetivo, os módulos dos cursos planejados pela PROCAP são planejados para atender as exigências do CAPES no quesito qualidade e resultados, gerando excelência ao final do processo.

CONCLUSÃO

O estudo analisou uma parcela da educação corporativa no âmbito da Universidade de Brasília. O curso Gestão Universitária e outros cursos de capacitação são direcionados aos servidores principalmente os que trabalham como assistentes de direção.

A pesquisa teve um resultado satisfatório, uma vez que as hipóteses formuladas coincidiram com a percepção dos entrevistados em relação ao estudo de caso da universidade corporativa.

Das análises das respostas dos entrevistados, quase 85% respondeu que a motivação para fazer os cursos de capacitação foi a progressão funcional e o ganho do certificado em nome da Universidade de Brasília. O percentual restante sinalizou acréscimo na aprendizagem independente do lado financeiro.

Embora a entrevista tenha sido com 20 pessoas, algumas respostas são convergentes no que concerne a aplicabilidade do conhecimento. A grande parte dos entrevistados afirma que os temas ensinados no curso são difíceis de serem implantados, uma vez que o corpo gestor da unidade ou Departamento barra as inovações devido ao desconhecimento de novas práticas de gestão e a burocracia.

Quanto ao papel da aprendizagem na educação corporativa, os respondentes são unânimes em afirmar que os conteúdos são úteis porque aborda uma nova visão da gestão e das ferramentas utilizadas na UnB, desconhecida por alguns devido a descentralização das atividades nos departamentos.

A educação corporativa, visualizada aqui pelo estudo de caso do curso Gestão Universitário, está alinhada com a missão e visão da Universidade de Brasília. Essa constatação parte das depreensões relativas as resposta dos questionados. Além

disso, os módulos previstos no curso de capacitação são coerentes com a visão de excelência pregada na instituição.

No quesito sugestões e inovações após o curso, alguns entrevistados afirmaram que o curso permitiu a eles uma maior reflexão sobre as possibilidades de gestão universitária e por isso, sugeriram novos caminhos para a Universidade de Brasília. A UnB em contrapartida, analisou as sugestões e acatou algumas, todavia o aceite da crítica veio depois de 5 a 10 anos, fato que frustrou os servidores da universidade. Um funcionário reclamou do fato de a UnB não dispor de uma ouvidoria, o que dificulta o envio de sugestões para um setor específico.

Em relação aos resultados alcançados no curso gestão universitária e outros cursos de capacitação, a interferência disso na produtividade dos funcionários é evidenciada nas respostas dos entrevistados. Tanto o representante da instituição quanto os ex participantes do curso notificam a ausência de avaliação de desempenho após o treinamento. A unidade responsável pela coleta de informações sobre servidores para fins de progressão funcional, o Proged, elabora quantitativos sobre alunos inscritos no curso, desistentes, quantia gasta com a qualificação. Exceto esses estudos quantitativos, o estudo qualitativo se resume a avaliação do curso, professores e material didático, nenhum estudo mais aprofundado sobre aquisição de competência e produtividade dos funcionários da UnB.

Os resultados deste trabalho reforçam a pesquisa Nacional sobre Práticas e Resultados da Educação Corporativa (Eboli, 2010). Segundo ela, há uma desagregação entre as ações de educação corporativa e análise de desempenho e remuneração. Uma das justificativas para isso dentro da Universidade de Brasília pode ser a descentralização de funções e ausência de um sistema que integre todas as atividades administrativas, dificultando a análise de resultado do treinamento.

Como a pesquisa foi realizada no âmbito de uma organização pública, os resultados da aplicabilidade do conhecimento no local de trabalho é polêmico. Primeiro por que a própria estrutura do órgão público desfavorece as inovações, segundo por que a

eficiência e a produtividade dos funcionários são fatores subjetivos, os quais são difíceis de mensurar por que dependem de inúmeras variáveis extrínsecas ou intrínsecas aos indivíduos.

Quanto aos desafios da pesquisa, o primeiro foi analisar as respostas dos participantes com objetividade, visto que o instrumento de coleta de dado – a entrevista, é extremamente subjetiva em sua concepção. Além disso, alguns participantes recusaram a gravação das respostas, o que dificultou algumas transcrições de respostas.

O tema Educação corporativa é muito amplo e por isso, o estudo de caso da UnB em relação à produtividade e eficiência do empregado após o treinamento, poderia ter sido explorado profundamente, pois é um assunto que desde a sua concepção incita polêmica. Outro fator que deve ser considerado em relação à pesquisa é o desconhecimento do termo e uso principalmente entre os funcionários da UnB. Na entrevista com os representantes da PROCAP, os trabalhadores notificaram que não sabiam o que era ações de EC. A pergunta reforçou a idéia dos autores Caravantes e Bjur (1996), segundo eles, as pessoas ocupam cargos públicos devido às escolhas políticas, algumas não têm mérito para exercer a função.

Quanto às sugestões para a EC na UnB, devem-se implantar vários sistemas de gestão em um só. Atualmente a gestão dos recursos (patrimônio, recursos humanos, material) é feita em diferentes sistemas impossibilitando o cruzamento das informações. Além disso, o sistema PROGED ainda é restrito aos gestores acadêmicos, fazendo com que a avaliação do servidor seja subjetiva. Se fosse aberto à comunidade externa, o resultado do treinamento seria mais visível e mensurável.

REFERÊNCIAS

BAYMA, Fátima (org). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2004.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Luiz Amado. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Hall, 2002.

BRASIL. Lei n. 11091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

CARAVANTES, Geraldo R; BJUR, Wesley. **Readministração em ação.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRIFE, Edward; MANSFIELD, Richard. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa aumenta a competitividade das empresas.** Disponível em <<http://www.fea.usp.br/noticias.php?i=391>>. Acesso em 05 de agosto de 2010.

_____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** 2 ed. São Paulo: Gente, 2004.

_____. Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001. p. 109 -128.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001. p. 95 -107.

GRAHAM, Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVILLE, C.;DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LOPES, Neyde Vernieri. Treinamento e educação corporativa. In: BAYMA, Fátima (org). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.140 -143.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa.** São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI,TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2007.

RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira baseada em competências e habilidades.** Rio de Janeiro: Qualitymark, ABRH-Nacional, 2002

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SALMERON, Robert A. **A universidade interrompida: Brasília 1964 -1965.** 2 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

SANTOS, Raphael Paim Cunha; MACIEIRA, André Rego; MIRANDA, Thales Ribamar. Método de intervenção para reforma administrativa em Organizações Públicas – uma abordagem na gestão dos processos. In CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro, **Gestão Pública e Reforma Administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. p. 79 -101.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TARAPANOFF, Kira. Panorama da Educação Corporativa no contexto internacional In: SECRETARIA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL. **Educação corporativa: uma contribuição para a competitividade**. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004. Cap. 1.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Gestão: Fundação Universidade de Brasília: 2008**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

_____. **Plano Orientador da Universidade de Brasília**. Brasília: Universidade de Brasília, 1962.

_____.Disponível em <http://www.unb.br/sobre/principais_capitulos/invasoes>. Acesso em 09 de outubro de 2010a.

_____.Disponível em http://www.unb.br/sobre/principais_capitulos/redemocratizacao> Acesso em 08 de outubro de 2010b.

_____.Disponível em <http://www.unb.br/sobre/pós_graduacao> Acesso em 08 de outubro de 2010c

_____.**Plano de desenvolvimento institucional: 2006 a 2010**. Brasília: Universidade de Brasília, 2010d.

_____.Disponível _____ em <http://unb.br/administracao/decanatos/deg/download/reuni_projeto_enviado.pdf> .Acesso em 10 de dezembro de 2010e.

VARELA, Sebastião. **Histórias da UNB: passados que não se apagam**. Brasília:Universidade de Brasília, 1989.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista ex participante do curso

Dados: Idade () () Anos de trabalho na FUB

Questão 1 Qual foi a motivação para fazer o curso de Gestão Universitária e outros cursos da UnB?

Questão 2- Quais as competências você almejava adquirir nos cursos os quais você se inscreveu?

Questão 3 Antes de realizar o curso Gestão Universitária e outros cursos qual era a visão que você tinha sobre os processos administrativos na UnB ?

Questão 4 - Os programas descritos nos módulos dos cursos de capacitação são coerentes com a missão e visão da Fundação Universidade de Brasília ?

Questão 5 Ao ler a descrição dos módulos do curso Gestão Universitária, você identificou as carências dentro da Universidade de Brasília? Quais ?

Questão 6 O material didático e os professores do cursos de capacitação reproduziram o grau de excelência almejado pela Instituição?

Questão 7 Durante a realização do cursos de capacitação, houve a melhoria do clima organizacional , relação com os colegas do trabalho ?

Questão 8 -Como você compara o desenvolvimento de competências antes e depois do treinamento ?

Questão 9 Após o curso houve uma significativa mudança na prestação de serviços e produtos ou acréscimo de funções?

Questão 10 Um dos objetivos do curso é aplicar os princípios subjacentes á gestão e prática dos processos administrativos e da renovação institucional. Dentro da UnB, houve aplicabilidade desse objetivo?

Questão 11 -Dentro da universidade, você sugeriu melhorias ou inovação nos processos? Houve algum retorno por parte da UnB?

Questão 12- O curso de capacitação contribuiu para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?

APÊNDICE B –Roteiro de entrevista Organizadores do curso

Dados: Idade () () Anos de trabalho na FUB

Questão 1 - Qual a motivação para implementar o curso Gestão Universitária ou outros cursos de capacitação?

Questão 2 -Existe um sistema de avaliação de resultado implementado para investigar os investimentos em treinamento e educação?.Se sim, esse sistema é alinhado à filosofia da organização?

Questão 3 - Após a realização do treinamento houve uma significativa mudança na cultura e no clima organizacional?

Questão 4 - Após o curso, quantas pessoas são aproveitadas para realizar treinamentos, oferecer cursos, proferir palestras na área dos Cursos de Capacitação?

Questão 5 - Vocês possuem um quantitativo de pessoas que terminaram o curso de capacitação e hoje são gestoras em seus departamentos?

Questão 6- Em sua opinião, quais são os desafios que o curso Gestão Universitária ou Educação Corporativa terá que enfrentar?

Questão 7 - Em termos de formação de competências, a UnB oferece um ambiente propicio para florescimento dessas?

Questão 8- Na visão da UnB está “alcançar padrão de excelência acadêmica”, os módulos definidos no curso de capacitação estão atualizados com essa realidade?