

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL – UNIBB: CENTRO DE  
TREINAMENTO OU ESPAÇO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE FORMAÇÃO  
HUMANA?**

**JÚLIO ANTÔNIO ZACOUTEGUY**

**Porto Alegre  
2011**

**JÚLIO ANTÔNIO ZACOUTEGUY**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL – UNIBB: CENTRO DE  
TREINAMENTO OU ESPAÇO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE FORMAÇÃO  
HUMANA?**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Educação, Faculdade de Educação  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito final para obtenção do título de  
mestre em educação.  
Orientador: Prof. Dr. Jorge Alberto Rosa Ribeiro**

**Porto Alegre  
2011**

**JÚLIO ANTÔNIO ZACOUTEGUY**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL – UNIBB: CENTRO DE  
TREINAMENTO OU ESPAÇO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE FORMAÇÃO  
HUMANA?**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Educação, Faculdade de Educação  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito final para obtenção do título de  
mestre em educação.**

**Aprovado em 23 de fevereiro de 2011.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dra. Naira Lisboa Franzoi (PPGEDU/UFRGS)

---

Dr. Lucidio Bianchetti (UFSC)

---

Dr. Luiz Henrique Boff (UFRGS)

---

Prof. Dr. Jorge Alberto Rosa Ribeiro  
Orientador

## **DEDICATÓRIA**

Aos trabalhadores bancários do Banco do Brasil, em especial aos educadores da Universidade Corporativa Banco do Brasil, que com dedicação e esforço enfrentam os desafios do dia-a-dia, para construir relações de trabalho mais humanas.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha companheira Margherita, pela compreensão e atenção;

Ao professor Jorge Ribeiro, pelo acolhimento e orientação;

Aos meus colegas do grupo de pesquisa, com quem descobri e aprendi muito durante esses anos de convívio;

Aos professores do PPGEduc, pela disposição e dedicação;

Aos colegas do BB que participaram diretamente da pesquisa;

Aos colegas da Gerência Regional de Gestão de Pessoas – GEPES Porto Alegre, que apoiaram a realização do meu Mestrado;

A aquisição do saber deve ser acompanhada da reflexão crítica sobre o mesmo, pois o ideal não é fabricar “quadros” dóceis, [...] mas homens que vivam as duas dimensões da liberdade: a inserção na sociedade e sua crítica simultânea.

*Maurício Tragtemberg*

## RESUMO

Esse estudo tem por objeto o sistema de educação corporativa do Banco do Brasil S.A., representado pela Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB, investigado no contexto do trabalho bancário no Rio Grande do Sul, do ponto de vista da humanização e da formação humana, definidas pela perspectiva pedagógica de Paulo Freire e Miguel Arroyo. De acordo com essa abordagem, a educação é um ato de interação entre humanos que busca a humanização e o “ser mais”. Tem como objetivo analisar o papel e o significado da UNIBB, como espaço político-pedagógico de formação humana, através da identificação das suas ações educativas, como se desenvolvem, suas contribuições para a formação humana e o significado da sua existência num ambiente organizacional como o Banco do Brasil, tendo como base o testemunho e narrativas do que vivenciaram, e vivenciam, os educandos, educadores e os responsáveis pelo planejamento e organização da UNIBB. A dissertação inicia com a contextualização do bancário frente ao processo de acumulação flexível, as transformações ocorridas nas suas atividades e as novas exigências dessa nova configuração, também são expostas visões sobre a universidade corporativa. Logo após, é apresentada a empresa Banco do Brasil e a sua Universidade Corporativa, onde foi realizado o estudo de caso. No próximo capítulo é discutida a educação, através da abordagem de Freire, Arroyo e outros autores, sobre a perspectiva da humanização e formação humana. A metodologia é descrita a seguir, tendo na seqüência a apresentação dos resultados e sua discussão e, por fim, as considerações finais. Esse estudo, que trabalha na perspectiva de contribuir para a aproximação entre a pesquisa acadêmica e o mundo do trabalho, principalmente com relação aos sistemas de educação corporativa desenvolvidos nas empresas brasileiras, possibilitou dar voz aqueles que participam do processo, com suas opiniões, contradições e propostas.

### **Palavras-chave:**

Educação Corporativa – Universidade Corporativa – Humanização – Formação Humana – Sistema Bancário – Contexto Flexível

## RESÚMEN

Este estudio tiene como objeto el sistema de educación corporativo del Banco del Brasil S A., representada por Universidad Corporativa Banco del Brasil – UNIBB, investigados en el marco de la labor bancario en Rio Grande do Sul, desde el punto de vista de humanización y de formación humana, definido por la perspectiva pedagógico de Paulo Freire y Miguel Arroyo. De acuerdo con este enfoque, la educación es un acto de interacción entre humanos que busca la humanización y la "ser más". Su objetivo es analizar el papel y la importancia de UNIBB, como espacio político-pedagógico de formación humana, a través de la identificación de las acciones educativas, en su evolución, sus contribuciones a la formación humana y del sentido de su existencia en un ambiente organizacional como el Banco de Brasil, sobre la base de los testimonios y relatos de lo que han experimentado, y experimentan, los estudiantes, educadores y responsables de la planificación y organización de UNIBB. La disertación comienza con la contextualización del trabajador de la banca frente al proceso de acumulación flexible, cambios en sus actividades y las nuevas exigencias de la nueva configuración, también están expuestas visiones sobre universidad corporativa. Poco después, se presenta la empresa Banco de Brasil y su Universidad Corporativa, donde fue realizado el estudio de caso. En la siguiente sección se debatió la educación, mediante el enfoque de Freire, Arroyo y otros autores, sobre la perspectiva de humanización y formación humana. La metodología se describen a continuación, y después la presentación de los resultados y su debate y, por último, las consideraciones finales. Este estudio, que trabaja con el fin de contribuir al acercamiento entre la investigación académica y el mundo del trabajo, sobre todo en lo que respecta a los sistemas de educación corporativa desarrollada en las empresas brasileñas, ha permitido dar voz a aquellos que participan en el proceso, con sus opiniones, sus contradicciones y propuestas.

### **Palavras-clave:**

Educación Corporativa – Universidad Corporativa – Humanización – Formación Humana – Sistema Bancario – Contexto Flexible

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Empresas com Universidades Corporativas no Brasil .....	24
Quadro 2: Categorias de Análise.....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: BB Composição Acionária.....	29
Tabela 2: BB Grandes Números - 2º trimestre 2010.....	31
Tabela 3: BB Demonstração de Resultados - 2º trimestre de 2010.....	32
Tabela 4: Biblioteca UNIBB: Gestão do Conhecimento.....	40
Tabela 5: Programa de aprimoramento dos funcionários.....	40
Tabela 6: Programa de bolsas: distribuição.....	41
Tabela 7: Programa MBA: especialização "In Company" .....	42
Tabela 8: Horas de treinamento: total e média horas/aula por funcionário.....	42
Tabela 9: Grupos Focais .....	56
Tabela 10: Entrevistados .....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: modelo de aprendizagem .....	46
Figura 2: processo de construção .....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AABB - Associação Atlética Banco do Brasil

AFABB - Associação dos Funcionários Aposentados do BB

ANABB - Associação Nacional dos Funcionários do BB

APABB - Associação de Pais e Amigos de Pessoas Portadoras de Deficiências dos Funcionários do BB

CASSI - Caixa de Assistência dos Funcionários do BB

COOPERFORTE - Cooperativa de Crédito dos Funcionários do BB

DESED - Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal

DRS - Desenvolvimento Regional Sustentável

FPEC - Formação Pedagógica de Educadores Corporativos

GEDEP - Gerência de Desenvolvimento Profissional

PAVAS - Programa de Assistência às Vítimas de Assalto e Sequestro

PDRH - Plano Diretor de Recursos Humanos

PPP - Proposta Político-Pedagógica

PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do BB

PROEF - Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais

PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional

PROES - Programa de Incentivo à Redução da Participação do Setor Público Estadual na Atividade Bancária

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SISBB - Sistema de Comunicação Interna do BB

TVBB - TV Corporativa Banco do Brasil

UNIBB - Universidade Corporativa Banco do Brasil

## SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO .....	14
2 INTRODUÇÃO .....	17
3 O SETOR BANCÁRIO E O CONTEXTO FLEXÍVEL.....	20
4 BANCO DO BRASIL.....	29
4.1 A empresa.....	29
4.2 Identidade.....	32
4.3 Dia-a-dia .....	35
4.4 Educação .....	36
4.5 Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB .....	38
4.5.1 Números .....	39
4.5.2 Proposta Político-Pedagógica.....	43
4.5.3 Educadoria.....	45
4.6 Resgate .....	47
5 HUMANIZAÇÃO E FORMAÇÃO HUMANA.....	48
6 METODOLOGIA .....	54
6.1 Análise de Conteúdo .....	59
6.1.1 Pré-análise: organização do material, escolha dos documentos para análise, hipóteses ou questões norteadoras; .....	59
6.1.2 Exploração do material: codificação (escolha de unidades de registro, seleção de regras de contagem, escolha de categorias);.....	60
6.1.3 Processo de construção.....	61
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS.....	81
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICES .....	86
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	86
APÊNDICE B – Roteiro entrevista semi estruturada.....	87
APÊNDICE C – Roteiro Grupo Focal .....	88
APÊNDICE D – Cursos UNIBB.....	89

# 1 APRESENTAÇÃO

Essa dissertação é o resultado final de um processo que se iniciou bem antes do autor ter sua admissão aprovada no mestrado de educação. Foram muitos anos de dúvidas, receios, elaboração de planos e estratégias mirabolantes para sua execução, todos eles naufragados no embate com a realidade, travado por um trabalhador que sonha em aperfeiçoar e construir conhecimentos no mundo acadêmico.

A trajetória como profissional dentro da empresa pesquisada, fragmentada por mudanças de setor, de município, de compromissos assumidos frente a novas atividades e funções, deixou suas marcas no desenvolvimento e no resultado deste trabalho, porém, nenhum fato foi tão marcante quanto à descoberta da área de educação.

Em 1992, portanto doze anos após a admissão na empresa, o pesquisador toma contato com o projeto BBeducar, criado pelo Banco do Brasil, que tinha como objetivo a alfabetização de jovens e adultos. O fato por si só já causou surpresa, afinal de contas, não era comum na época uma empresa do mercado financeiro preocupar-se com tais assuntos. Maior surpresa ainda foi constatar que a proposta pedagógica do projeto baseava-se na proposta de Paulo Freire, no construtivismo de Piaget e na psicogênese da língua escrita de Emilia Ferreiro. A partir de então, houve uma seqüência de descobertas e interações com a área de educação, até chegar a este momento que não deixa de ser uma tentativa de balanço de tudo aquilo que foi vivenciado.

Durante todo esse tempo, o BB passou por muitas transformações. Independentemente do caráter e conseqüências dessas transformações, a área de educação sempre esteve presente não para trazer a salvação, mas como um espaço aberto para a reflexão sobre o momento, a empresa e os seus funcionários. Além disso, a qualidade das ações educativas, levadas a cabo na empresa, era reconhecida pelas várias organizações com quem eram feitas parcerias: PUCSP, UFRGS, UNB e outras.

Tudo isso alimentou a vontade de analisar, confrontar, pesquisar, descobrir, revelar, divulgar essas experiências educativas e pedagógicas.

Finalmente chegou o mestrado. Depois de vencida a barreira da admissão, outras e outras surgiram no horizonte.

O pesquisador, e muito menos a pesquisa sobre determinado tema, não surgem da noite para o dia. É necessário que muitas variáveis tais como interesse, tempo, disposição, oportunidade e tantas outras, conjuguem-se a um só tempo e permitam o início da jornada. Jornada essa em que não se sabe quais surpresas estarão reservadas.

No caso deste estudo não foi diferente. Sua concepção, no sentido da fantasia, imaginação, vem de longa data, praticamente desde o momento em que o pesquisador tomou conhecimento das ações educativas desenvolvidas pelo Banco do Brasil. Foi um longo e rico caminho percorrido, pleno de experiências e vivências pessoais e coletivas, que contribuíram para a sua concepção, agora no sentido da produção, geração, criação.

O primeiro momento, certamente de euforia, por fazer parte de um mestrado, logo foi complementado pela sensação de enfrentar um grande desafio por meio das aulas presenciais, da revisão da literatura, orientação, todos concorrendo para a elaboração do projeto de pesquisa. A reaproximação com o mundo acadêmico reavivou antigas dúvidas, confrontou velhas e novas certezas e desvelou diferentes olhares sobre um mesmo tema. O caminho construído levou até o momento final, o trabalho formatado conforme as regras adequadas, que traz um pouco de todos esses momentos, mas, nem de longe exprime as angústias, as alegrias e as variações intelectuais e sentimentais do pesquisador ao longo de todo o processo.

Hermann Hesse em um dos seus livros mais conhecidos, *Demian*, ao descrever e analisar o quadro onde um pássaro luta para sair do ovo, com a casca já praticamente toda quebrada, mas ainda preso ao seu interior, faz a analogia de que para viver uma nova realidade é necessário romper com a velha. A descoberta do novo passa pelo esforço de enfrentar barreiras que o separam do antigo.

A imagem construída pelo escritor traduz, de maneira muito próxima, a situação do pesquisador que investiga o seu próprio ambiente de trabalho. São trinta anos de vínculo empregatício com a mesma empresa; portanto, os desafios pessoais são enormes. Por um lado, há o medo de que suas convicções, suas idéias, suas hipóteses, construídas ao longo de um tempo de trabalho e observação, interfiram muito na pesquisa a ser realizada. Por outro, há também o medo de que essas mesmas convicções, idéias e hipóteses não se confirmem, que anos e anos de elaboração silenciosa e individual se desmanchem no ar.

Desde o primeiro momento, quando ficou definitivamente sacramentado que a pesquisa seria feita e que não havia possibilidade de volta, essa preocupação e cuidado foi permanente. Reforçando ainda mais essas questões, nas discussões surgidas nas aulas de metodologia da pesquisa, eram freqüentes os alertas sobre a contaminação da pesquisa por parte do pesquisador.

Tudo isso contribuiu para as escolhas feitas com relação ao tipo de pesquisa, abordagem, técnica de coleta e análise de dados deste trabalho. Se por um lado foram necessários cuidados extremos para evitar a contaminação, por outro, os mesmos cuidados foram levados em conta, para não anular o pesquisador como sujeito ativo do processo de construção do conhecimento.

Outro aspecto a ser ressaltado foi o cuidado permanente de destacar a participação dos sujeitos da pesquisa. O zelo com suas falas, o respeito com suas preocupações e, principalmente, o cuidado para que não ficassem perdidos no meio de tantos dados e teorias. Parece bastante adequado que haja essa preocupação em uma dissertação, onde se pesquisa a possibilidade de humanização e formação humana no espaço destinado a educação de uma grande empresa.

O texto, a pesquisa, a análise e as conclusões procuraram retratar essas motivações e orientações.

## 2 INTRODUÇÃO

A Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB), entendida aqui como o conjunto de ações que retratam o sistema de educação corporativa (SEC) existente no Banco do Brasil, suas premissas, resultados e reflexos nos trabalhadores sob o ponto de vista da humanização e formação humana, é o tema central dessa dissertação. Fundamenta-se na visão de educação de Freire (2003, p.98) que sustenta:

como experiência especificamente humana, a educação é uma forma de intervenção no mundo. Intervenção que além do conhecimento dos conteúdos bem ou mal ensinados e/ou aprendidos implica tanto o esforço de reprodução da ideologia dominante quanto o seu desmascaramento. (grifos do original)

Como uma das opções de SEC que pode ser adotado pelas empresas, a Universidade Corporativa (UC) tem sido implantada em empresas de diversos países nas últimas décadas, ocorrendo no Brasil uma rápida expansão há mais de dez anos. Além do mundo empresarial, o tema é abordado na academia com olhares distintos, através das áreas de administração e da educação, para tentar entender sua importância e os seus limites. O debate que daí origina-se, detalhado em capítulo a parte, serviu como um dos fundamentos que orientou a pesquisa para essa dissertação.

À relação entre a visão empresarial de educação e o debate nas áreas acadêmicas, somam-se os sujeitos da educação corporativa: educandos, educadores e/ou responsáveis pela sua implementação na empresa.

A opção por relacionar essas três perspectivas fundamenta-se nos vínculos entre trabalho-educação comentados por Arroyo (1998, p.142-143):

A procura dos vínculos entre trabalho e educação tem estimulado a vontade de conhecer melhor o mundo do trabalho tão desconhecido nas pesquisas e reflexões pedagógicas. Tem estimulado, também, a sensibilidade para as virtualidades formadoras do trabalho e, sobretudo, para os processos de formação do trabalhador, da classe trabalhadora, sua pressão para que os trabalhadores sejam reconhecidos como sujeitos políticos e culturais.

Com a perspectiva de alargar o olhar sobre os processos de formação que ocorrem em outros espaços da sociedade, neste caso numa empresa, adota-se a visão de Arroyo (1998, p.147) que afirma:

Aprendemos que o tempo de escola não é o único espaço de formação, de aprendizado e de cultura. O fenômeno educativo acontece em outros espaços e tempos sociais, em outras instituições, nas fábricas, nas igrejas e terreiros, nas famílias e empresas, na rua e nos tempos de lazer, de celebração e comemoração, no trabalho .

É ainda Arroyo (1998, p.147) que diz: “a compreensão das dimensões formadoras ou deformadoras que acontecem em outros espaços sociais nos ajuda a melhor entender a centralidade e os limites da educação escolar, da formação no trabalho, da socialização na família, na rua, nos grupos de juventude”.

Ainda com a intenção de destacar a importância do ato educativo que se desenrola em outro espaço, UNIBB, tem-se como mais um fundamento dessa dissertação a reflexão de Arroyo (1998, p.148) sobre a diversidade de instâncias formadoras e a territorialização:

Cada uma dessas instâncias formadoras se julga uma experiência total, isolada. Quando tratamos a escola, a igreja, ou a fábrica, como se fossem tempos e espaços educativos totais estamos estreitando, territorializando o campo educativo.

Mais adiante, Arroyo (1998, p.148) alerta:

A territorialização tão fechada da educação pode contagiar tanto os profissionais que pensam a escola como aqueles que pensam o trabalho, a cidade, os meios de comunicação. Cada grupo ou área pode cair nessa territorialização do educativo, ignorando ou marginalizando outros espaços sociais e culturais, outros tempos e outras práticas humanas onde nos construímos como humanos, onde construímos saberes, valores, cultura, conhecimentos e representações da natureza, da sociedade e de nós mesmos.

Neste trabalho, não são priorizadas apenas as ações educativas sistematizadas e institucionalizadas no ambiente de uma empresa do sistema financeiro, que visam capacitar para o trabalho o seu quadro de profissionais. São analisados também, os reflexos na formação humana dos sujeitos envolvidos, por meio do seu testemunho sobre a trajetória profissional e pessoal.

Ao comentar as transformações ocorridas no mundo do trabalho e no mundo da educação, a partir de meados do século XX, relacionando-as com as necessidades de formação do mesmo mundo do trabalho e as propostas do mundo acadêmico para a qualificação humana, Quartiero et Bianchetti (2005, p.12) fazem a seguinte reflexão:

Se é possível chegar a uma convergência no sentido de que fazer uma adesão acrítica aos postulados da economia de mercado, aos pressupostos da (neo)teoria do capital humano não é a saída, da mesma forma não o será o simples ignorar que os espaços/tempos da educação já não se circunscrevem a alguns anos de frequência à escola/universidade e nem apenas a estes espaços. Se antes a escola/universidade era o (único) espaço de educação formal por excelência, hoje se afirma que nesse espaço também se educa, se forma, se profissionaliza.

Com base nessas reflexões foram definidas as questões norteadoras e os objetivos desta dissertação, tendo como campo a Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB.

Ao identificar que, principalmente nas salas de aula, os debates ocorrem para bem mais além do conteúdo do curso, que isso acontece num ambiente institucional e que faz parte da história de uma empresa, repleta de tensões, contradições, realizações, **qual o significado da existência de um espaço político-pedagógico no Banco do Brasil?**

O que e como são realizadas as atividades da UNIBB e que reflexos elas trazem para as ações da empresa, ou seja, **quais são e como se desenvolvem as ações educativas na UNIBB e suas implicações na relação trabalho-educação?**

Na educação corporativa, cujos sujeitos são seres humanos, suas conseqüências ficam restritas apenas ao ambiente profissional? Embora os objetivos explícitos da educação corporativa apontem para a preparação dos trabalhadores para melhor execução das suas atividades profissionais, seus limites não são tão estreitos assim, ou seja, **as ações educativas desenvolvidas na UNIBB contribuem para a formação humana?**

Com base nessas questões que motivaram, nortearam e orientaram este trabalho, procurou-se **analisar o papel e o significado da UNIBB, como espaço político-pedagógico de formação humana e uma possível resistência à desumanização**, através da relação entre a visão empresarial de educação, as abordagens das áreas acadêmicas e o testemunho dos sujeitos da educação corporativa.

Com essas perspectivas foi possível e necessário situar historicamente o desenvolvimento da Educação Corporativa no Banco do Brasil; identificar a existência de diversas abordagens sobre Educação Corporativa a partir do diálogo com as ações da UNIBB; descrever a proposta político-pedagógica da UNIBB e, a partir dela, o processo de formação de seus educadores; identificar a estrutura operacional da UNIBB; demonstrar os indicadores referentes à UNIBB; analisar a contribuição da UNIBB para a formação humana, por meio do testemunho/trajetória dos educadores e educandos do BB.

### 3 O SETOR BANCÁRIO E O CONTEXTO FLEXÍVEL

A partir da década de 1970, o sistema capitalista de produção passa por uma mudança no padrão de acumulação, abandonando o que se convencionou chamar modelo taylorista/fordista e adotando o modelo flexível, que para Harvey (2007, p. 140) tem as seguintes características:

Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados, e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. [...] Ela também envolve um novo movimento que chamarei de “compressão do espaço-tempo” – os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado.

Segundo Deluiz (2001, p.1), que identifica essa mudança como parte de uma crise estrutural,

As respostas do capital à sua crise estrutural podem ser dimensionadas pelas reestruturações empreendidas no próprio processo produtivo, por meio da constituição das formas de produção flexíveis, da inovação científico-tecnológica aplicada aos processos produtivos, e de novos modos de gerenciamento da organização do trabalho e do saber dos trabalhadores.

No Brasil, onde os reflexos dessa mudança de modelo também foram percebidos, o setor bancário vem sofrendo grandes transformações há mais de 40 anos, aceleradas a partir da segunda metade dos anos 90, tendo como pano de fundo o que Segnini (1999, p.185) denomina de “mundialização dos mercados e dos fluxos financeiros, cuja velocidade possibilita a concretização da internacionalização dos bancos, ampliando a interpenetração dos diversos mercados nacionais”.

Diante dessa nova configuração do capitalismo, mundialização, interpenetração dos mercados nacionais e acumulação flexível, o mercado financeiro, que é considerado como um dos mais competitivos não só no Brasil como no mundo inteiro, acusou o golpe. A busca incessante pela conquista de clientes, as constantes e rápidas inovações tecnológicas, a exigência permanente de novos produtos e serviços que acompanhem as tendências do mercado, a pressão para alcançar as metas e a possibilidade de obter grandes lucros, definem esse mercado como dos mais disputados. Nesse cenário é que as mudanças ocorreram e trouxeram conseqüências de grande impacto para o trabalhador, para o perfil do seu trabalho e para as próprias empresas.

Após a estabilização da moeda, com o Plano Real em 1994, e a conseqüente perda de receitas da época da inflação<sup>1</sup>, ocorre uma série de falências, fusões, incorporações e privatizações que abalam a confiança no sistema bancário nacional. Exemplos disso são as quebras de bancos como o Nacional e o Econômico, e a privatização dos bancos estaduais como o Banerj e o Banespa. Por essas razões são tomadas algumas medidas para evitar que o sistema bancário entre em colapso, entre elas, a utilização dos programas de estímulo e reestruturação do sistema financeiro como PROER, PROEF, PROES, destinados, respectivamente, ao sistema financeiro nacional como um todo, aos bancos federais e aos bancos estaduais.

Segundo Jinkings (2001), “a força de trabalho bancária, que era constituída por cerca de 815 mil trabalhadores no final dos anos 80, chega a cerca de 380 mil no início dos anos 2000”. Parte disso deve-se à adoção em grande escala, por parte dos bancos, das novas tecnologias que reduziram a necessidade da presença humana para a realização de tarefas consideradas simples e burocráticas, como o fornecimento de talão de cheques e depósito em conta corrente, por exemplo.

Sobre o perfil do trabalho, é possível constatar que o bancário deixou de ser apenas um prestador de serviço para tornar-se, cada vez mais, um vendedor, ou seja, ele não apenas abre conta, recebe depósitos, fornece talão de cheques; agora sua atividade é pautada pela venda dos produtos desenvolvidos pelo banco e pelas metas estabelecidas. No jargão bancário, é preciso oferecer e vender os produtos que estão “na prateleira” e cumprir as metas do acordo de trabalho.

Inserido nesse quadro de reestruturação, a atividade bancária é progressivamente redefinida para ajustar-se ao novo padrão de acumulação flexível do capital. Novas demandas e novas exigências alteram a rotina do bancário. Segundo Jinkings (2001, p.4)

as estratégias mercadológicas dos bancos, direcionadas para a qualidade no atendimento, convertem muitos trabalhadores alocados nas agências e centrais de atendimento em *bancários-vendedores* (grifo da autora), dos serviços e produtos financeiros dos bancos.

Hoje, os bancos possuem em seu *portfolio* inúmeros produtos financeiros que, juntamente com os serviços bancários, e através de estratégias estabelecidas pelas diretorias, são oferecidos, vendidos aos clientes, fazendo disso a atividade central do bancário e, do seu êxito, o principal índice de produtividade e indicativo para o encarreiramento. Os produtos

---

<sup>1</sup> A alta inflação era uma poderosa fonte de lucros para os bancos, especialmente os de varejo, dotados de grandes redes de agências e capazes de captar grandes massas de recursos a custo financeiro zero ou abaixo da inflação corrente, e aplicar grande parte deles a juros que embutiam a inflação esperada. (CARVALHO, 2005, p.122)

financeiros mais divulgados e conhecidos são: poupança, fundos de investimento, títulos de capitalização, seguros e previdência.

Paralelo e concomitante a isso, ocorrem outras mudanças que visam à redução de custos, assim sistematizadas por Segnini (1999, p.188):

- 1) uso intensivo das tecnologias da informação, informática e telemática que permitiram automatizar serviços;
- 2) terceirização de um volume crescente de trabalhos considerados “não bancários” como transporte, segurança, limpeza;
- 3) diferentes formas de gestão que objetivam a fusão de postos de trabalho, a redução dos níveis hierárquicos;

Ao analisar o mesmo período, Jinkings (2001, p.3) afirma que,

as transformações produtivas nos bancos conjugam novos métodos de organização do trabalho com uso generalizado da tecnologia de base microeletrônica e informática, convertida em instrumento de elevação da força produtiva do trabalho e de maximização dos lucros das empresas.

Explorando um pouco mais a questão dos novos modos de gerenciamento nesse contexto, Deluiz (2001, p.1) afirma que os seus objetivos são “racionalizar, otimizar e adequar a força de trabalho face às demandas do sistema produtivo.” Ainda segundo a mesma autora, a globalização e a crescente competitividade teriam levado à adoção do “modelo de competências no mundo do trabalho” que possui a seguinte configuração:

valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua; e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação. (DELUIZ, 2001, p.2).

Outro aspecto da adoção desse modelo, que está associado à recuperação da hegemonia do capital, ocorreria, segundo Deluiz (2001, p.1), “não só na esfera da produção, mas nas diversas esferas da sociabilidade, que se confrontasse ao contra-poder que emergira das lutas sociais e sindicais dos anos sessenta e setenta”.

Analisando a mesma transição de modelos, porém, do ponto de vista gerencial da administração, Eboli (2004, p.36) afirma que “a troca de paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações”.

Ainda no campo da administração, encontra-se opinião semelhante em Meister (1999, p.2-3) para quem,

[...] essa mudança de paradigma no pensamento administrativo – do sucesso com base na eficiência e em economias de escala para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos – é a essência da organização do século vinte e um.

Dentro dessa perspectiva, o mundo do trabalho faria novas exigências ao trabalhador, através do desenvolvimento de competências. Eboli (2004, p.52) define competência como resultante de três fatores básicos:

**Conhecimentos:** relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o **saber fazer**.

**Habilidades:** representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o **poder fazer**.

**Atitudes:** referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas. É o **querer fazer**.

Nesse contexto, na transição entre o século XX e XXI, é onde desponta uma nova configuração para a Educação Corporativa, agora identificada como Universidade Corporativa (UC), que tem como suporte para sua emergência as já clássicas condições listadas por Meister (1999), assim adaptadas por Eboli (2004, p. 46):

- I) **Organizações flexíveis:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- II) **Era do conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- III) **Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- IV) **Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade, ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a toda a vida;
- V) **Educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

A partir de 2000 intensifica-se o surgimento das Universidades Corporativas. Segundo Martins (2006, p.2-3), isso foi impulsionado pelos seguintes fatores:

- a) pela concorrência mais acirrada das posições de mercado em níveis nacional e internacional;
- b) pelo aumento das demandas por maior escolarização e competência profissional da mão de obra;
- c) pela estabilidade da moeda que favorece a busca de ganhos de capital via aplicação de recursos no setor produtivo;
- d) pela percepção da necessidade de obter ganhos de imagem para a organização tanto para o público externo quanto interno à organização;
- e) pela necessidade vital de se desenvolver, difundir e perpetuar conhecimento pertinente à competência essencial da organização [...].

Segundo os dados do Portal da Educação Corporativa do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio, existem as seguintes Universidades Corporativas no Brasil:

<b>Empresas com Universidades Corporativas no Brasil</b>		
ABM	EMBASA	PICCADILLY
ABRAMGE	EMBRAER	REDE BAHIA
Abril	EMBRATEL	RHODIA
ACCOR	Fachini	ROCHE
ALCATEL	GM	SABESP
ALCOA Alumínio	Grupo Martins	SADIA
ALGAR	Hospital Albert Einstein	SECOVI
AMIL	Hospital Sírio Libanês	Secret. Administração da Bahia
ARBRAS	HSBC Bank Brasil	Secret. Fazenda da Bahia
ASSOCIL	Illy Café	Secret. Saúde da Bahia
Banco do Brasil	INEPAR	SERASA
Banco Itaú	Instituto Genius	SERPRO
BASF	ISVOR/FIAT	SESI
BEMATEC	Itaipu Binacional	SIEMENS
Beneficência Portuguesa	KABLIN	Souza Cruz
BNDES	LEADER MAGAZINE	TAM
BOSCH	LIGHT	TIGRE
BRASIL TELECOM	LOSANGO	Transportadora Americana
BRISTOL	MARCOPOLO	TV GLOBO
CARREFOUR	Marinha do Brasil	UNIBANCO
CEF	Mc Donalds	UNILEGIS
CEPEL	METRO SP	UNIMED
CITIGROUP	MOTOROLA	UNINDUS
CONFEA	NATURA	UNIPREV
CORREIOS	NESTLÉ BRASIL	UNISYS
CVRD	NOVARTIS	VARIG
DATASUL	ORACLE	VISA
ELEKTRO	OXITENO	VIVO
ELETRONORTE	PETROBRÁS	XEROX

**Quadro 1: Empresas com Universidades Corporativas no Brasil**

Fonte: Educor - 2010

Conforme Gomes (2006, p.15), a Universidade Corporativa

é um sistema de desenvolvimento de pessoas, focado na gestão de pessoas por competências, que tem o objetivo de promover a cultura e os valores da empresa e de capacitar os funcionários de acordo com as necessidades específicas de cada setor.

Referindo-se à Educação Corporativa, Ricardo (2006, p.6-7) identifica-a como aquela capaz de “desenvolver processos de aprendizagem continuada que permitam o envolvimento de toda a cadeia de produção com o destino da organização e compromisso com as estratégias de negócios da empresa”. Ainda em Ricardo (2006, p.10) encontramos:

o desafio das UC é proporcionar ao trabalhador uma aprendizagem que permita o exercício criativo de suas atividades e o desenvolvimento das competências que lhe permitam responder, prontamente, aos problemas do cotidiano do trabalho.

Por fim, após destacar a existência de um novo ambiente empresarial, onde a busca por vantagens competitivas é uma tendência, Eboli (2004, p.37) afirma que “emerge assim a idéia da UC como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais”.

Ao abordar essa questão sobre outra perspectiva, Aniceto (2008, p.19) faz a seguinte afirmação,

Assim, a formação dos trabalhadores passa a ser vista como um elemento estratégico, ou melhor, instrumental aos interesses das empresas. Sendo que, no processo de acumulação flexível, a Teoria do Capital Humano ressurgiu reafirmando a necessidade de uma formação adequada à produção flexível, de forma eficiente e eficaz.

A Teoria do Capital Humano (TCH) já havia sido analisada criticamente por autores ligados à área de educação. Frigotto (1994, p.10) situa qual a questão que a TCH pretende responder: “O enigma que se busca decifrar é entender porque certas nações acumulam capital, riqueza e outras não”. Segundo Frigotto (1994, p.11) Theodoro Schultz teria encontrado a resposta no fator H (capital humano), que é “expressão de um conjunto de elementos adquiridos, produzidos e que uma vez adquiridos geram a ampliação da capacidade de trabalho e, portanto, de maior produtividade”.

Já para Silva (2008, p.45) a TCH, desenvolvida por Schultz, estaria identificada com a “crença na mobilidade social pela educação”. Segundo a autora, a TCH

Refere-se à educação como um capital humano porque se torna parte da pessoa que a possui. Esse capital não apenas proporciona satisfação a quem o detém como também possibilita o incremento de ganhos futuros. [...] trata-se de uma forma de investimento individual, cujos resultados podem ser compartilhados por todos. Em outros termos, quando cada um, individualmente, progride a partir de seus próprios investimentos, a tendência é que isto reverbera positivamente no coletivo.

Ao criticar com mais veemência a TCH, Frigotto (1994, p.12) sustenta:

Por ser uma formulação que olha a relação capitalista de dentro e o sistema como um dado resultante da perspectiva liberal e neoclássica de compreensão da realidade social, não leva em conta as relações de força, os interesses antagônicos e conflitantes e, portanto, as relações de classe.

Ao analisar a TCH, Souza (2006, p.5) traz outras questões e afirma que:

Enfim, Teoria do Capital Humano assume, no âmbito político, a forma de justificativa das desigualdades entre as classes, por aspectos individuais, mascarando as formas de extração da mais-valia; especificamente no âmbito educacional, de forma semelhante, mascara a gênese da desigualdade no acesso, no percurso e na qualidade de educação que tem as classes sociais.

No Brasil ocorreram, na década de setenta, algumas iniciativas identificadas com TCH. No segundo grau (ensino médio da época), foram realizadas reformas cujo objetivo era

universalizar a profissionalização dos estudantes, o que, de acordo com a TCH, levaria a superação do atraso econômico da nação. Ao referir-se a essas reformas da época, Souza (2005, p.222) acrescenta que:

Essa escola, de caráter unitário, teria por finalidade a qualificação para o trabalho, tomando por base a habilitação profissional a ser conferida pelo próprio sistema de ensino regular. Em outras palavras, o sistema escolar se afiguraria numa espécie de grande rede de preparação de recursos humanos para as empresas, tentando adequar-se, de um lado, às demandas de qualificação do mercado de trabalho e, de outro, ao conjunto de políticas e estratégias macroeconômicas voltadas para o desenvolvimento do país.

Mais recentemente, fins do século XX e início do século XXI, a parametrização das exigências impostas aos trabalhadores pelo novo padrão de acumulação capitalista flexível, através das competências, estaria identificada como mais uma tentativa do capital em encontrar saídas para o esgotamento do padrão anterior, taylorista/fordista. As novas formas de organização e o desenvolvimento de novos sistemas de gerenciamento, como a reengenharia, programas de qualidade total, terceirização, por exemplo, teriam causado grande impacto na vida dos trabalhadores: distintas formas de exclusão social, associadas ao desemprego e a precarização do trabalho. De acordo com as críticas a seguir, seria nessa perspectiva que a Educação Corporativa, agora travestida de Universidade Corporativa, atuaria e se desenvolveria.

O modelo de competências profissionais surge como tema fundamental na agenda empresarial nos anos 80. De lá para cá, tem sido cada vez mais discutido e, embora não haja uma padronização ou consenso a respeito da linha a ser praticada, várias empresas o adotam como ferramenta gerencial e instrumento de seleção e avaliação do desenvolvimento profissional dos seus funcionários.

As características principais deste modelo são assim relacionadas por Deluiz (2001, p.1),

Os elementos das novas práticas de gestão que configuram o modelo da competência no mundo do trabalho são a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua; e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação.

Tratando ainda das características desse modelo, Deluiz (2001, p.2) acrescenta: “importa não só a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho”. São atributos pessoais que devem ser disponibilizados pelos trabalhadores na superação de desafios e, também, desenvolvidos a partir de iniciativas próprias.

Ao levantar elementos para a discussão do tema competência, Kuenzer (2003, p.46) a define como categoria que “expressa as demandas de formação humana a partir das bases materiais de produção”. A autora destaca que na transformação dos modelos de acumulação, a organização da força de trabalho, sua gestão e organização, são construídas e superadas historicamente através da incorporação e não da substituição.

Para Kuenzer (2003, p.47),

As competências gestadas no taylorismo/fordismo, portanto, não são substituídas pelas demandadas pelas formas flexíveis de organização e gestão do trabalho, mas incorporadas em pontos da cadeia produtiva que não foram atingidos pela automação, combinação esta que passa a se constituir na estratégia para se obter ganhos de produtividade e, portanto, assegurar a competitividade.

No novo padrão de acumulação capitalista, denominado flexível, somente o conhecimento tácito não basta. É necessário articulá-lo com o conhecimento científico e, mais ainda, estar preparado para enfrentar e resolver desafios de toda ordem, num mundo em constante transformação. Dentro desse quadro, Kuenzer (1999, p.1) assinala as novas exigências:

[...] análise, síntese, estabelecimento de relações, criação de soluções inovadoras, rapidez de resposta, comunicação clara e precisa, interpretação e uso de diferentes formas de linguagem, capacidade para trabalhar em grupo, gerenciar processos para atingir metas, trabalhar com prioridades, avaliar, lidar com as diferenças, enfrentar os desafios das mudanças permanentes, resistir a pressões, desenvolver o raciocínio lógico formal aliado à intuição criadora, buscar aprender permanentemente, e assim por diante.

Para muitos autores, o modelo das competências estaria na origem do surgimento da Universidade Corporativa e que, também por esta razão, deve ser analisada criticamente. Com esse fim, Quartiero e Biancheti (2005, p.16) aproximam-se da proposta da Universidade Corporativa, como forma de compreender seu alcance e implicações para a relação entre o mundo da educação e o mundo do trabalho. Esses autores constataam:

[...] o quanto a reciclagem, a atualização, a formação, a educação permanente, a empregabilidade ou a qualificação, foram empurradas para o circuito da mercadoria. Não há dúvidas de que isso torna mais explícito o que vem se denominando de mercantilização da educação, vindo ao encontro das prescrições do Banco Mundial a respeito de como devem ser discutidas e encaminhadas as questões relacionadas à educação.

Ainda sobre a mercantilização, Quartiero e Cerny (2004, p.34-35) assim destacam e analisam:

As empresas, ao criarem universidades corporativas, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para suas atividades-fim, ou seja, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico. Por outro lado, não podemos deixar de analisar que este contexto de educação permanente gera uma população de clientes que cresce continuamente: os adultos profissionais/alunos. Nesse sentido, surge um grande mercado para universidades corporativas, consórcios educacionais, universidades virtuais e empresas de treinamento especializado.

Entretanto, sob outro enfoque, a crítica mais contundente é feita por Otranto (2008, p.2), para quem a “universidade corporativa não é uma universidade, e sim a nova denominação dos chamados Centros de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos de grandes empresas”. Ao investigar qual a idéia de educação permanente propalada pela universidade corporativa, Otranto (2008, p.3) faz a seguinte distinção:

Educação permanente para a universidade acadêmica, [...] é, pois, uma educação que tem por objetivo o crescimento do individual e não se restringe à melhoria da qualificação exigida para uma determinada empresa, de acordo com as exigências do mercado. Em síntese, a educação permanente na universidade acadêmica é vista como uma aprendizagem para a vida toda, enquanto que a da universidade corporativa atende a uma determinada necessidade, em espaço e tempo limitados, ou seja, quando o indivíduo sai (ou é mandado embora) da empresa, ou mudam as diretrizes do mercado, aquele conhecimento tende a cair em desuso.

Prosseguindo, Otranto (2008, p.3) assim conceitua a Universidade Corporativa:

um espaço educacional dentro de uma empresa e por ela gerenciado, com o objetivo de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, que vise proporcionar a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais, com o propósito de assegurar vantagens competitivas permanentes às empresas.

Por fim, Otranto (2008, p.3) é categórica em afirmar que:

O mercado vai ditar as regras, o conteúdo e a ética de cada curso. Sai de cena, portanto, a busca por uma sociedade mais justa e igualitária e o fortalecimento de seus princípios éticos e morais, para entrar em pauta os valores mercadológicos e a ética da competitividade, que busca o sucesso a qualquer preço.

O debate apresentado até aqui trouxe questões, que foram consideradas na pesquisa para esta dissertação.

A educação corporativa, num contexto de modelo flexível do capitalismo, aliado ao modelo de competências para gerenciamento e desenvolvimento profissional, apoiada por uma estrutura como a universidade corporativa, traria que conseqüências para o trabalhador?

No Banco do Brasil, onde é possível reconhecer a presença de todos esses elementos, como se articulam e qual o resultado obtido?

Por fim, a educação corporativa contribui para a formação humana?

## 4 BANCO DO BRASIL

Nesse capítulo será apresentada a empresa onde a pesquisa foi realizada. Os grandes números, demonstrados de maneira bastante sucinta, retratam sua situação econômico-financeira e permitem contextualizá-la no cenário econômico brasileiro, assim como, posicioná-la no setor bancário.

Sendo um dos focos centrais dessa pesquisa a formação humana, também são apresentados alguns elementos que contribuíram e contribuem, para a constituição da identidade do trabalhador bancário do Banco do Brasil e os seus vínculos com a empresa.

A descrição resumida das atividades diárias do bancário e, por fim, a análise da Universidade Corporativa Banco do Brasil, completam esse capítulo.

### 4.1 A EMPRESA

Em 12 de outubro de 1808, para atender às necessidades da Corte Portuguesa que se instalara no Rio de Janeiro, foi criado o Banco do Brasil, através de alvará assinado pelo Príncipe Regente D. João. Iniciava-se assim a história do BB, desde então marcada pelo vínculo com a história política e econômica do país e sua ligação com o Estado. Atualmente o BB é uma empresa de economia mista que possui a seguinte configuração acionária:

Acionista	jun/09	mar/10	jun/10	jul/10*
<b>União Federal</b>	<b>65,5</b>	<b>65,3</b>	<b>65,3</b>	<b>59,2</b>
Ministério Fazenda	54,3	51,9	57,7	51,9
Fundo de Garantia e Exportação	8,9	8,9	5,4	4,9
Fundo Garantidor PPP	2,3	2,3	-	-
Fundo de Inv. Caixa FHGAB	-	0,1	0,1	-
Fundo de Garantia para Const. Naval	-	1,8	1,8	-
Fundo Garantidor para Investimentos	-	0,3	0,3	0,3
Fundo Fiscal de Inv. e Estabilização	-	-	-	2,2
<b>Previ</b>	<b>10,2</b>	<b>10,4</b>	<b>10,4</b>	<b>10,4</b>
<b>Ações em Tesouraria</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>0</b>
<b>Free Float</b>	<b>21,8</b>	<b>21,9</b>	<b>21,9</b>	<b>30,4</b>
Pessoas Físicas	5,6	5,3	5,0	6,3
Pessoas Jurídicas	5,1	4,8	3,9	7,6
Capital Estrangeiro	11,1	11,7	13,0	16,5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabela 1: BB Composição Acionária**

**Fonte:** Banco do Brasil – 2010 - \*Posição de 30/07/2010 após realização de Oferta Pública.

Como é possível observar na tabela anterior, a maioria das ações do BB está nas mãos do Governo Federal, fazendo dele o responsável pela sua administração. Outro dado de destaque é o crescimento do Free Float, o que representa maior negociação das suas ações na bolsa, uma exigência das regras da Bovespa, para que o BB seja listado no Novo Mercado.

Durante sua história, o BB passou por diversas fases, desempenhando variados papéis e assumindo múltiplas responsabilidades frente ao mercado financeiro, na economia e na sociedade brasileira em geral. Durante boa parte do século XX, foi responsável pela execução das políticas de financiamento da agricultura nacional; até 1945 exerceu o controle monetário; na área do comércio internacional atuou e atua na importação e exportação; em 1994, no Plano Real, foi o responsável pela substituição da antiga moeda pelo Real. Mais recentemente, teve atuação destacada na disponibilização do crédito, como parte da estratégia do Governo brasileiro no combate à crise do subprime. O Banco do Brasil é considerado agente estratégico das políticas econômicas governamentais.

A partir de 1986, quando perdeu a Conta Movimento<sup>2</sup>, passou a atuar no mercado financeiro como outra instituição bancária qualquer; porém, sem romper seus vínculos com o governo e sua política econômica, financeira e social. É recorrente a discussão sobre o caráter social ou privado da atuação da empresa, tanto por motivos econômico-financeiros, quanto por motivos político-ideológicos.

A história do BB está permeada por esse diálogo entre o público e o privado, que influencia sua atuação junto à sociedade brasileira e também sua política interna de gestão de pessoas. Apesar disso, ou por isso mesmo, o BB tem se posicionado com grande destaque no cenário econômico-financeiro nacional. Alguns números são importantes, para que se possa dimensionar o impacto que qualquer medida adotada por ele pode causar na economia e no mercado financeiro nacional.

Nas tabelas 2 e 3, a seguir, que fazem uma síntese dos grandes números do BB, é feita a comparação entre o segundo trimestre de 2009 e o segundo trimestre de 2010, demonstrando a variação existente entre eles.

---

<sup>2</sup> A conta movimento era um mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros.

	jun/09	jun/10	s/jun09 %
<b>Colaboradores</b>	<b>113.401</b>	<b>116.370</b>	<b>2,6</b>
Funcionários	103.458	106.241	2,7
Estagiários	9.943	10.129	1,9
<b>Rede Distribuição - País</b>	<b>17.210</b>	<b>18.284</b>	<b>6,2</b>
Agências	4.928	4.984	1,1
Outros	12.282	13.300	8,3
<b>Rede Distribuição - Exterior</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>2,3</b>
Agências	13	13	
Outros	31	32	3,2
<b>Terminais Auto-Atendimento</b>	<b>40.262</b>	<b>43.942</b>	<b>9,1</b>
<b>Contas Correntes (em mil)</b>	<b>34.747</b>	<b>34.920</b>	<b>0,5</b>
Pessoas Físicas	32.555	32.695	0,4
Pessoas Jurídicas	2.192	2.225	1,5
<b>Adm. Recursos Terceiros (R\$ Bilhões)</b>	<b>293,9</b>	<b>344,9</b>	<b>17,3</b>

**Tabela 2: BB Grandes Números - 2º trimestre 2010**

Fonte: Banco do Brasil – 2010

Para os objetivos deste trabalho, destacam-se, nos dados acima, o aumento do número de funcionários em 2,7% e o número de contas correntes 0,5%. O crescimento das contas de pessoa jurídica e pessoa física têm impacto direto no atendimento efetuado pelos funcionários, exigindo maior produtividade.

Com relação à participação dos funcionários recém-admitidos nos cursos da UNIBB, o impacto é significativo, pois durante o período de um ano, a partir da data de ingresso no BB, todos eles deverão cumprir uma série de etapas do Programa Bem-vindo ao BB, que corresponderá a 310 horas de treinamento presencial e auto-instrucional.

(R\$ milhões)	2T09	2T10	s/1T10
<b>Receitas de Intermediação Financeira</b>	<b>15.365</b>	<b>18.848</b>	<b>22,70%</b>
<b>Res. Bruto da Intermediação Financeira</b>	<b>3.950</b>	<b>6.271</b>	<b>58,80%</b>
<b>Outras Receitas/Despesas Operacionais</b>	<b>-1.167</b>	<b>-1.789</b>	<b>53,20%</b>
Receitas de Prestação de Serviços	2.557	2.853	11,60%
Rendas de Tarifas Bancárias	879	1.101	25,30%
Despesas de Pessoal	-2.506	-3.105	23,90%
Outras Despesas Administrativas	-2.871	-3.039	5,80%
Despesas Tributárias	-860	-944	9,70%

(R\$ milhões)	2T09	2T10	s/1T10
Resultado de Part. Colig. e Controladas	-576	29	-105,00%
Resultado de Op. com Seguros, Prev. e Cap	471	468	-0,60%
Outras Receitas Operacionais	4.957	3.020	-39,10%
Outras Despesas Operacionais	-3.217	-2.173	-32,50%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>2.782</b>	<b>4.483</b>	<b>61,10%</b>
Resultado Não-Operacional	1.426	129	-90,90%
<b>Resultado Antes dos Tributos Participações</b>	<b>4.208</b>	<b>4.612</b>	<b>9,60%</b>
IR e Contribuição Social	-1.559	-1.473	-5,60%
Participações no Lucro	-300	-414	38,00%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>2.348</b>	<b>2.725</b>	<b>16,10%</b>

**Tabela 3: BB Demonstração de Resultados - 2º trimestre de 2010**

Fonte: Banco do Brasil - 2010

Nessa tabela encontram-se os dados financeiros do BB, com destaque para os 16,10% de aumento no lucro líquido no período entre o segundo trimestre de 2009 e o segundo trimestre de 2010. O aumento de 23,90% no item Despesas de Pessoal reflete, em parte, o aumento do número de funcionários no período.

## 4.2 IDENTIDADE

Uma organização não se caracteriza apenas pelos seus números, pelos seus espaços físicos, pelos seus objetivos e resultados, pelas suas estratégias. Caracteriza-se antes, e também, por uma realidade humana que tem o indivíduo, um ser biopsicossocial, e nas suas relações com o outro, com a sociedade, com o mundo e com a própria organização, como o elemento que a constitui, conforme CHANLAT (1996).

Ainda que longe de constituir uma sociedade fechada, autônoma, uma tribo, Chanlat (1996, p.228) destaca que a organização “atravessada por elementos societais, ela constitui um elemento da estrutura social e da cultura à qual pertence” e acrescenta que “todo coletivo, formal ou não, produz sentidos e significações”.

A identidade dos funcionários do BB, à luz das questões norteadoras e dos questionamentos surgidos no capítulo referente ao bancário e o contexto flexível, embora não seja a questão central desse trabalho, é fundamental para complementar a contextualização do ambiente, pleno de sentidos e significações, onde foi desenvolvida a pesquisa.

Essa identidade está contemplada na abordagem da cultura organizacional, cuja perspectiva é assim apontada por Macêdo (2006, p.87),

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.

Complementado seu conceito de cultura organizacional, Macêdo (2006, p.88) afirma que este é,

essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Ao longo da pesquisa ficou demonstrado, através da fala dos entrevistados e dos documentos pesquisados, que os funcionários do BB desenvolveram alguns vínculos que os identificam nas relações extrabanco e permitem o seu reconhecimento nas suas relações intrabanco. Não se trata de nenhuma análise psicológica, apenas a interpretação de situações articuladas entre si, que levaram, por exemplo, a se reconhecerem como membros de uma família, a “família BB”, ou serem identificados na sociedade como pessoas pertencentes a um mesmo grupo. Para Aktouf (2008, p.47), trata-se de falar em “*visões*, ou *representações*, em lugar de *cultura*, quando tratamos de experiências vividas, de hábitos, de linguagens em curso no interior das organizações”.

São várias as situações e vários os mecanismos que permitiram e possibilitaram a construção desses vínculos, muitos deles ocasionais e espontâneos. Os que aqui são apresentados e comentados foram elaborados pelo autor, com base na sua experiência e observação, aliados a documentos produzidos pelos próprios funcionários e, também, por algumas das suas entidades representativas. Sem a pretensão de aprofundar o tema, apenas como uma tentativa de aproximação da realidade humana do Banco do Brasil, destacam-se as seguintes situações:

- 1) Ingresso através de concurso público, segurança, remuneração: teoricamente entrariam somente os melhores, mais bem preparados, para ter um bom salário, trilhar uma carreira e ter um “futuro garantido” através de um emprego seguro. O imaginário social brasileiro corrobora essa visão por meio de histórias tantas vezes contadas e repetidas, onde os pais sugeriam aos filhos que estudassem muito para passar no concurso do BB. Segundo Aniceto (2008, p.68), referindo-se à fala de um funcionário, “casar a filha com um funcionário do Banco do Brasil era o sonho de qualquer pai”.
- 2) Experiências semelhantes a partir do ingresso na empresa: além dos processos internos e serviços oferecidos ao público serem padronizados em qualquer ponto de atendimento do

BB, possibilitando experiências semelhantes para todos os funcionários, com o fato de ser uma empresa presente em todo território nacional, os aprovados nos concursos assumiam nas mais diversas regiões do país (gaúchos no Ceará, pernambucanos em Santa Catarina, etc), passando por situações muitas vezes tragicômicas, que contribuíram para sua identidade como funcionários do BB. Nos dias de hoje, embora os concursos sejam regionalizados, ainda são recorrentes tais situações.

- 3) Relacionamento com a comunidade local: o forte vínculo dos funcionários com a comunidade local, com maior intensidade naquelas de pequeno e médio porte, origina-se no fato da abertura de uma agência do BB, durante muitos anos, ter representado a chegada do progresso, entendido aqui como maior facilidade no acesso ao crédito, movimentando a economia nessas comunidades. Como consequência, a relação direta banco/progresso e funcionários era imediata. Muito comum é o fato dos funcionários do BB serem convidados para assumirem cargos em conselhos e associações na comunidade e, também, alguma outra atividade considerada nobre e bem vista pelos moradores locais como, por exemplo, professor. Passavam a constituir um grupo diferenciado na cidade, de quem também era exigido participação em eventos, fossem festividades ou emergências que pediam o envolvimento da defesa civil. Por ocasião do lançamento da Ação da Cidadania contra a Miséria, a Fome e pela Vida, coordenada por Herbert José de Sousa, o Betinho, em 1993, os funcionários do BB criaram mais de 1500 comitês de combate à fome, espalhados pelo Brasil inteiro<sup>3</sup>.
- 4) Rede de comunicação interna: o BB, ao longo de sua história, desenvolveu uma série de instrumentos, programas e veículos de comunicação para otimizar suas atividades e processos, mas, que teve como efeito também a integração dos funcionários dispersos por todo o país. Foram desenvolvidos os mais diversos veículos para esse fim. Alguns marcaram época como é o caso do BIP (*Boletim Informativo do Pessoal*), de circulação nacional e que até hoje é lembrado em razão de uma coluna chamada Histórias Não Escritas dos Funcionários do BB, que relatava situações incomuns vivenciadas pelos funcionários. Outra revista com circulação nacional, porém restrita aos educadores, foi a “*Germinal: cadernos de atualização do instrutor*”, que tratava de temas ligados à educação. Hoje o BB possui uma TV Corporativa (TVBB), com uma programação que veicula assuntos operacionais, lançamentos de programas e campanhas, até discussão de

---

<sup>3</sup> Dados da UDS (Unidade de Desenvolvimento Sustentável), Banco do Brasil - 2010

temas de interesse nacional. A revista *BB.Com.Você*, de circulação nacional, também segue a mesma linha editorial da TVBB. Existem diversos informativos regionais que tratam de questões relativas à responsabilidade social, envolvendo aí as ações de voluntariado empresarial. Completando esse quadro, o BB possui uma rede de comunicação eletrônica das mais complexas do país. Praticamente todos os seus pontos de atendimento estão interligados. Para os funcionários, estão disponíveis o SISBB, (sistema de comunicação interna do BB), a Intranet (espécie de Internet interna), a própria Internet com acesso restrito, sistemas de vídeoconferência, além dos tradicionais telefone e fax.

5) Organismos de união e identidade criados pelos próprios funcionários:

- PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do BB) - fundada para complementar suas aposentadorias; hoje o maior fundo de pensão do país;
- CASSI (Caixa de Assistência dos Funcionários do BB) - plano de saúde dos funcionários;
- APABB (Associação de Pais e Amigos de Pessoas Portadoras de Deficiências dos Funcionários do BB) - tem como objetivo incluir a pessoa com deficiência, familiares e amigos, implementando ações que desenvolvam capacidades, disseminem valores e conscientizem a sociedade, para garantir qualidade de vida e direito à cidadania;
- AFABB (Associação dos Funcionários Aposentados do BB);
- COOPERFORTE - cooperativa de crédito;
- AABB (Associação Atlética Banco do Brasil) - clubes voltados para o lazer e integração dos funcionários e seus familiares, hoje abertos para a comunidade;
- ANABB (Associação Nacional dos Funcionários do BB) – fundada para defender os interesses dos funcionários do BB.

### 4.3 DIA-A-DIA

O Banco do Brasil possui mais de 106.000 funcionários que desenvolvem distintas atividades, nas diferentes áreas em que a empresa está organizada. Grosso modo, é possível situá-los na área de serviços internos e na área de serviços externos. Nessa última, onde se encontra a maioria dos funcionários, destaca-se o atendimento ao público.

Na atividade bancária dos dias de hoje, atender ao público pode ser traduzido por duas ações: atender alguma demanda do cliente ou usuário e vender produtos e serviços. No primeiro caso, o cliente pode solicitar a transferência de um determinado valor da sua conta para outra, orientação sobre qual a melhor aplicação para o seu dinheiro no momento, cópia

de determinado documento, por exemplo. No segundo caso, a iniciativa é do funcionário que oferece produtos como cartões de crédito, títulos de capitalização, previdência privada e serviços como débito de títulos em conta corrente, cofre de aluguel, ordem de pagamento e outros, de acordo com as orientações estratégicas do momento.

Por ser uma atividade que lida com valores financeiros, é muito suscetível às tentativas de fraudes, roubos, assaltos. Em 2010<sup>4</sup>, foram registrados cerca de quatorze ataques às agências do BB no Rio Grande do Sul, envolvendo assalto a mão armada, seqüestro e explosões de dependências. Além disso, por envolver recursos de terceiros, o cuidado para evitar enganos ou erros, que possam resultar em perdas financeiras, é muito grande e permanente.

Aliado ao cumprimento das metas, isso tudo alimenta a pressão constante a que é submetido o bancário no seu dia-a-dia, e caracteriza sua atividade como de risco bastante elevado.

A partir dos aspectos destacados, é possível indagar quais as relações existentes entre o quadro apresentado e a educação no Banco do Brasil? Quais os objetivos do BB com a educação? Ela é vista pela empresa como despesa, investimento, necessidade, estratégia? Há preocupação em “fixar” os trabalhadores, reter talentos? E do ponto de vista dos trabalhadores, como tudo isso é interpretado?

Todos esses questionamentos e outros mais, serão respondidos, ou pelo menos abordados, na análise da documentação referente à educação no BB e nos testemunhos que compõem a pesquisa.

#### **4.4 EDUCAÇÃO**

O processo de criação e desenvolvimento de uma área responsável pela formação profissional dos bancários do BB é semelhante ao dos trabalhadores de outras atividades produtivas, inclusive em nível internacional. Exemplo disso encontra-se na pesquisa realizada junto ao setor de produção de eletricidade da Espanha, onde Ribeiro (2006, p.157), assim coloca seus objetivos:

Reconstituir as razões, as motivações e os interesses que explicam, justificam e dão significado à criação de uma estrutura responsável pela formação de pessoas para a realização do trabalho numa organização voltada à produção de eletricidade [...].

Nessa mesma pesquisa, constatam-se situações análogas às aprofundadas neste

---

<sup>4</sup> Dados do PAVAS (Programa de Assistência às Vítimas de Assalto e Sequestro) do Banco do Brasil - 2010

trabalho: transformação dos departamentos pessoais que agregaram novas funções de seleção, formação e promoção de pessoal; desenvolvimento de meios e recursos de aprendizagem próprios; recrutamento de professores nos quadros internos da empresa; disputa interna pela aceitação e valorização da área de formação, etc (RIBEIRO, 2006, p.156-171).

Tomando como referência a terceira fase jurídica do BB (XAVIER, 2008, p.39), que inicia em 1905 e permanece até hoje, verifica-se que as atividades exigidas do trabalhador tinham baixa complexidade. Segundo Xavier (2008, p.39) nessa época, “as atividades bancárias, simples e pouco diversificadas, pedem uma preparação restrita às necessidades dos postos de trabalho”. Não mais que noções de aritmética, rudimentos de português e fundamentos de contabilidade são suficientes para a realização das tarefas. A base da formação eram a prática do dia-a-dia e os colegas mais antigos. Com as novas exigências de uma economia em permanente desenvolvimento e transformação, aliadas à maior complexidade das atividades bancárias, fez-se necessário a criação de setores que estivessem dedicados à preparação dos trabalhadores, para dar conta dessas tarefas. Surge então um departamento para formação e promoção de pessoal, que ao longo dos anos vai agregar novas funções, defender e ampliar seu espaço de atuação.

Até 1964, o treinamento dos funcionários que ingressavam no Banco do Brasil ocorria através do chamado “treinamento em serviço”, que nada mais era do que o repasse de informações instrumentais do colega mais antigo na tarefa, para o novato. Símbolo dessa época é a “burrinha”, espécie de guia, manual de instruções, que revelava os passos que deveriam ser executados para levar a tarefa a bom termo.

A partir de 1965, com a necessidade de qualificar os seus quadros, o BB adota medidas para institucionalizar o treinamento interno. Surge, então, o Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal – DESED, sigla que ficará para sempre gravada como sinônimo de treinamento, no imaginário dos funcionários do BB. Ainda hoje, alguns funcionários mais antigos referem-se ao DESED quando o assunto é educação. Esse órgão foi o responsável pela formação, recrutamento e seleção dos funcionários até 1996. O seu sucessor seria a Gerência de Desenvolvimento Profissional – GEDEP, até 2002, quando é criada a Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB, assumindo as ações pertinentes à área de educação do Banco do Brasil.

A resumida linha do tempo, apresentada a seguir, tem como objetivos contextualizar a educação no BB, delimitando algumas das suas fases e relacionar com a afirmação de Ribeiro (2006), destacada anteriormente.

Ela está baseada numa série de pesquisas acadêmicas realizadas por funcionários e não-funcionários do BB, especialmente o livro *“Itinerários da Educação no Banco do Brasil”*, organizado por Liduína Benigno Xavier, e a dissertação *“As Políticas de Formação no Banco do Brasil e suas Implicações Pedagógicas – Do Desed a Universidade Corporativa (1965 a 2006)”*, de Vânia Maria Lopes Venâncio. Esses dois trabalhos serviram de referência à parte histórica do tema educação no BB, pelas suas detalhadas pesquisas e acesso a documentos antes nunca sistematizados.

Ao tratar da política de formação no BB, Venâncio (2007) identifica e analisa seis fases que aqui caracterizaremos de maneira sucinta:

- 1) Uma Filosofia de Treinamento – 1967: economistas e administradores; Taylor e Fayol como referências nos cursos para administradores; aulas expositivas; transmissão dos conhecimentos através do professor; capacitação de cima para baixo.
- 2) Sistema de Formação do Pessoal – 1977: psicólogos e filósofos; educação permanente e formação contínua; escola de relações humanas; aprendizagem metódica, qualificação adequada, aperfeiçoamento e especialização; Faure, Pierre Furter e Lauro de Oliveira Lima; metodologia vivencial e em grupo, na formação dos educadores e nos cursos comportamentais.
- 3) Política de Formação de Pessoal – 1987: psicólogos, sociólogos e pedagogos; educação permanente; ampliação do quadro de educadores.
- 4) Repensando o DESED -1993: protagonismo dos pedagogos; elaboração de um marco referencial filosófico-pedagógico; criação de Centros de Competência na Rede CEFOR, atual GEPES; predominância da discussão humanista.
- 5) Plano Diretor de Recursos Humanos (PDRH) – 1997: educação perde espaço político e institucional; vertente economicista da Educação, o lema era “Criando valor pela Educação”; gestão do conhecimento; 2002 Universidade Corporativa Banco do Brasil.
- 6) Proposta Político-Pedagógica – 2008: será tratada em capítulo à parte.

#### **4.5 UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL – UNIBB**

Como já visto no debate sobre a Educação Corporativa, houve grande movimentação nas empresas que já desenvolviam internamente ações educativas, no sentido de transformar seus centros de treinamento, formação ou desenvolvimento em Universidades Corporativas, adotando as premissas estabelecidas por Meister e Eboli.

O Banco do Brasil, ao analisar suas ações educativas e concluir que já desenvolvia e possuía várias das características identificadas com uma universidade corporativa, optou por

adotar a nova nomenclatura. Nascia em 2002 a Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB, cujo papel é assim descrito:

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2010)

A UNIBB se propõe a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO:

**Aprender a Conhecer** - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;

**Aprender a Fazer** - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;

**Aprender a Conviver** - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolve a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;

**Aprender a Ser** - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social. (Banco do Brasil, 2010).

Para alcançar os objetivos apontados, tanto no Papel da UNIBB como nas Aprendizagens Essenciais, foi construída a Proposta Político-Pedagógica (PPP), que aponta os eixos condutores que devem orientar as ações educativas.

#### 4.5.1 NÚMEROS

A seguir são apresentados os números de alguns programas e ferramentas de apoio da UNIBB:

- a) **Biblioteca:** os funcionários da ativa, aposentados, adolescentes trabalhadores e estagiários podem solicitar, via mensagem eletrônica, o empréstimo da obra que será remetida, via malote, para sua unidade ou dependência de relacionamento.

<b>Período</b>	<b>Nº de Obras Emprestadas</b>
2000	6.434
2001	12.587
2002	23.569
2003	24.902
2004	35.145
2005	47.765
2006	47.162
2007	47.880
2008	50.544
2009	53.938
<b>TOTAL</b>	<b>349.926</b>

**Tabela 4: Biblioteca UNIBB: Gestão do Conhecimento**

Fonte: Banco do Brasil - 2010

- b) **Programa de aprimoramento dos funcionários:** este programa tem como objetivo contribuir para o autodesenvolvimento dos funcionários que se encontram nas seguintes condições: escriturários, caixas, assistentes e educadores, através da distribuição, em caráter pessoal, de um valor anual. Podem ser contratados cursos, assinaturas de revistas, compra de livros e material didático, atividades físicas, etc.

<b>Ano</b>	<b>Funcionários Atendidos</b>
2003	47.943
2004	47.642
2005	50.154
2006	52.215
2007	49.907
2008	51.194
2009	49.431

**Tabela 5: Programa de aprimoramento dos funcionários**

Fonte: Banco do Brasil - 2010

- c) **Programa de bolsas para graduação, especialização, mestrado, doutorado e idiomas estrangeiros:** este programa tem como objetivo possibilitar a formação em nível superior dos funcionários do BB e em idiomas estrangeiros. A participação do banco fica na faixa de 30 a 80%.

<b>Período</b>	<b>Graduação</b>	<b>Lato Sensu</b>	<b>Stricto Sensu</b>	<b>Idiomas Estrangeiros</b>	<b>Idiomas Estrangeiros (a Distância)</b>
1997	3.000	300	17	314	-
1998	1.000	325	17	540	-
1999	1.000	350	9	345	-
2000	1.000	221	8	341	-
2001	1.000	375	8	365	-
2002	1.812	431	14	321	-
2003	1.752	486	9	706	-
2004	3.311	565	12	466	-
2005	3.306	200	15	481	-
2006	1.200	0	0	448	-
2007	500	5	30	423	-
2008	2.264	507	35	271	4.000
2009	1.000	267	33	214	
<b>TOTAL</b>	<b>22.145</b>	<b>4.032</b>	<b>207</b>	<b>5.235</b>	<b>4.000</b>

**Tabela 6: Programa de bolsas: distribuição**

Fonte: Banco do Brasil – 2010

## d) Programa BB MBA – especialização “In Company”

Período	Nº Turmas	Nº Funcis	Nº externos
2000	43	1.064	363
2001	37	1.010	355
2002	41	1.201	321
2003	11	251	129
2004	70	2.377	121
2005	91	3.777	209
2006	-	2.005	30
2007	1	5	30
2008	-	132	0
2009	-	3.734	500
<b>Total</b>	294	15.556	2.058

Tabela 7: Programa MBA: especialização “In Company”

Fonte: Banco do Brasil – 2010

- e) **Horas de treinamento:** o número de horas de treinamento por funcionário é um dos indicadores mais tradicionais usados pelo BB e faz parte do acordo de trabalho estabelecido entre as unidades do banco e suas diretorias. Compõem esse indicador, todos os cursos realizados pelos funcionários: cursos a distância, auto-instrucionais, presenciais da UNIBB, cursos de nível superior.

Ano	Total Horas de Treinamento	Média Horas/Aula por Funcionário
2000	7.167.619	91,66
2001	6.095.720	79,52
2002	6.212.760	80,42
2003	6.886.405	85,4
2004	8.212.417	100,28
2005	11.130.108	132,26
2006	12.717.516	153,83
2007	15.011.700	183,39
2008	12.434.598	144,48
2009	10.880.700	119,92

Tabela 8: Horas de treinamento realizadas: total e média horas/aula por funcionário

Fonte: Banco do Brasil - 2010

- f) **Espaço físico da UNIBB:** atualmente existem 20 Gerências Regionais de Gestão de Pessoas espalhadas pelo Brasil. Todas dispõem de infra-estrutura para realização de cursos presenciais e são dotadas com equipamentos didáticos.
- g) **Cursos e educadores:** a UNIBB possui inúmeros cursos nas modalidades presencial e à distância, contando com mais de 1000 educadores, funcionários da ativa e aposentados, que são chamados para ministrar os cursos quando necessário. Por se tratar de referência para os funcionários do BB e ter reconhecimento do público externo, o processo da sua formação será tratado em item à parte.

#### 4.5.2 PROPOSTA POLÍTICO-PEDAGÓGICA

Desde a criação da área de educação no Banco do Brasil em 1965, houve a preocupação em estabelecer suas diretrizes de organização e funcionamento. Alguns documentos foram elaborados com esse objetivo e serão aqui comentados, não só pelo resgate histórico, mas também pela influência que tiveram na elaboração da Proposta Político-Pedagógica (PPP) de hoje.

O primeiro desses documentos, titulado “Uma Filosofia de Treinamento”, foi publicado no Suplemento DESED/6, em 1968. Dentre as suas premissas destacam-se as seguintes: treinamento é investimento e deve dar o máximo retorno marginal; possibilita crescimento na carreira profissional; necessidade de aumento da produtividade; deve ocorrer de cima para baixo: direção, agências maiores, cargos mais elevados.

Em 1989 foi publicado o “Treinamento no Banco do Brasil”. Em suas premissas destacam-se as seguintes: o homem é sempre um ser inacabado e a educação deve ser permanente; profissionalização bancária e aprimoramento dos recursos humanos; incentivar o espírito de equipe, a iniciativa e o autodesenvolvimento; estimular a reflexão crítica em todos os níveis; promover a cultura organizacional, compromisso do banco com a sociedade e integração dos funcionários nas comunidades.

“Repensando o DESED” foi a denominação dada ao documento publicado em 1993, que parte do reconhecimento da necessidade de mudança na cultura organizacional da empresa e que o BB vive uma crise de identidade: caráter negocial (lucro) “versus” aspecto social (desenvolvimento do País). Apregoa a democratização do poder, gestão participativa, trabalho em equipe, proatividade, valorização dos talentos. Orientou as atividades educativas do BB até 2008.

Em 2008 foi lançada a Proposta Político-Pedagógica (PPP) que orienta as ações da área de educação:

Esta proposta é política porque busca a transformação da realidade empresarial, objetivando a superação dos problemas sociais, ambientais e econômicos, presentes no mundo contemporâneo, de maneira particular em nossa sociedade. É política, ainda, por ter como referente ético-político a garantia do direito dos profissionais do BB de realizar sua permanente formação.

É pedagógica porque, ao sistematizar a conexão entre a teoria do processo educacional, as práticas de ensino-aprendizagem utilizadas e a aplicação do conhecimento na empresa, estabelece meios para se compreender por que e como se ensina, se aprende e se forma um ser humano (PPP, 2008, p. 5 e 6).

A pedagogia proposta pela UNIBB se caracteriza pelo permanente debate da tensão entre trabalho e educação.

Esse diálogo possibilitou o avanço da consciência dos direitos aos saberes sobre o trabalho e à sua humanização, de forma a recuperar as relações entre trabalho, cidadania e formação. É no trabalho enquanto matriz formadora que a educação encontra sua articulação com a ciência, a tecnologia e a qualificação dos trabalhadores, ou seja, o próprio trabalho é formador (PPP, 2008, p.13).

Entre os vários autores que contribuíram para a construção da pedagogia adotada pela UNIBB, está Miguel Arroyo (PPP, 2008, p.14,15) para quem,

o trabalho é categoria central no processo educativo porque, por seu intermédio, o homem se humaniza e se faz profissional competente, crítico e consciente. A atividade profissional o desenvolve não só tecnicamente, mas também como cidadão – ao tomar consciência dos problemas sociais – e como pessoa – na sua capacidade de se relacionar com colegas, clientes e comunidade.

Ao debater sua pedagogia, a UNIBB reconhece que existe o embate entre a importância e o dever da formação de um ser humano integral de um lado, e por outro, a tendência mercadológica de reconhecê-lo apenas como profissional que desempenha suas tarefas de acordo com o esperado, e assim se posiciona:

A consciência, o trato e a gestão dessa tensão devem ser potencializados como elementos formativos, com vistas à redução da distância entre a capacidade de intervenção na realidade e a formação intelectual, ética, estética, cultural, científica e tecnológica dos trabalhadores, atualmente reclamada pelos movimentos sociais. Isso implica compreender o ser humano como um ser de intervenção pelo trabalho, no qual põe em ação a totalidade de sua condição humana. (PPP, 2008, p.15).

Ao colocar a reflexão sobre as possibilidades de expansão do conceito de treinamento para uma concepção mais ampla de educação e formação no trabalho, que inclua o desenvolvimento humano e profissional, a UNIBB propõe:

A aprendizagem não ocorrerá somente por meio de cursos ou na sala de aula, mas sim pela cultura e estrutura das empresas, pelas relações e condições de trabalho e pela postura desenvolvida dos gestores de equipes. Ou seja, a organização dos tempos e espaços e os valores que regem os convívios pessoais passam a ser os formadores ou deformadores dos profissionais trabalhadores da empresa. Nesse sentido, pretende-se que o Banco do Brasil se constitua como uma organização pedagógico-formadora. (PPP, 2008, p.16).

Com esse objetivo, a UNIBB lança mão da contribuição teórica de vários autores, como: Álvaro Vieira Pinto com o caráter antropológico da educação, Teilhard de Chardin e sua visão humanizadora, Pierre Furter e sua educação permanente, Lauro de Oliveira Lima e suas dinâmicas de grupo, Jean Piaget com sua crítica à escola tradicional, Rubem Alves com a importância da afetividade nas relações educativas, Edgar Morin e a complexidade, Jacques Ardoino e a multirreferencialidade (PPP, 2008, p.16).

#### Princípios Educacionais da PPP:

O aluno como sujeito da aprendizagem – o aprendiz é reconhecido como agente da educação, pois ele assume o compromisso com seu aprendizado, tendo o educador como facilitador deste processo. As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como sujeito passivo, mero receptor, são rejeitadas;

Diálogo e conscientização – o trabalho docente é conduzido por meio do diálogo, com respeito mútuo entre educador e educando, para elaboração conjunta do saber que busca sempre a conscientização sobre a realidade e a capacidade de nela intervir;

Problematização da realidade – os temas estudados referem-se a questões concretas e são discutidos de maneira não dogmática, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica. Quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses, procurar soluções e tentar transformá-la;

Abordagem complexa e visão multirreferencial – o estudo e a reflexão sobre os temas apresentados são conduzidos sob um enfoque sistêmico e articulado, a partir da conjugação de diferentes perspectivas;

Aprender a aprender – mais do que a construção de determinado conhecimento, o trabalho educativo objetiva desenvolver no educando a capacidade de aprender. (PPP, 2008, p. 18).

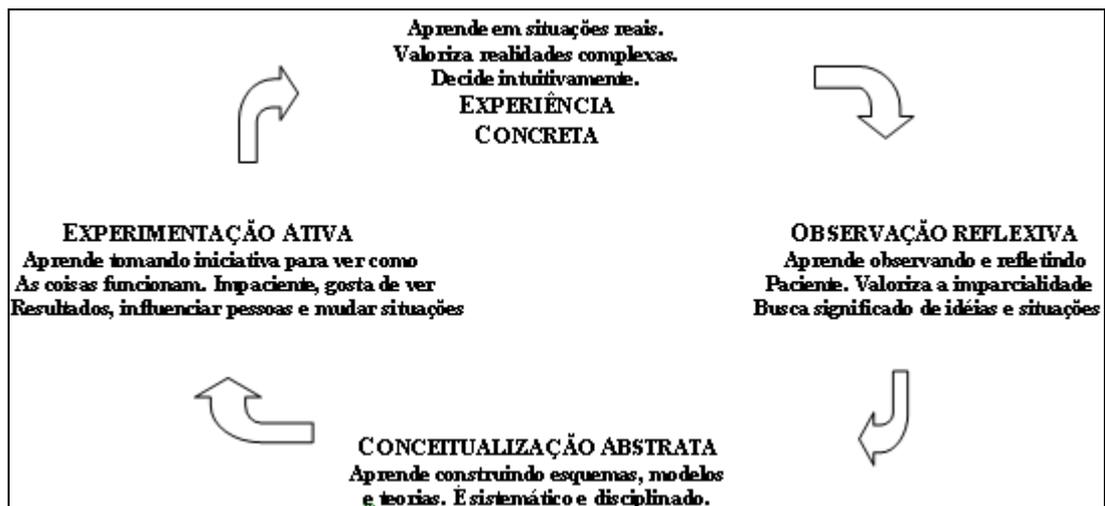
#### 4.5.3 EDUCADORIA

A educadoria constitui capítulo à parte na história da educação corporativa do BB, merecendo destaque e reconhecimento mediante a publicação do livro *“Itinerários da Educação no Banco do Brasil”* e do vídeo *“Os Pioneiros da Educação no BB”*. Esses trabalhos reuniram informações fundamentais, que permitiram resgatar a história e a relevância da educação no desenvolvimento da empresa e de seus funcionários.

Todos os funcionários, para tornarem-se educadores, necessariamente participam de um processo de formação, que vai desde a seleção até sua formatura. Segundo as regras da UNIBB, não basta querer ser educador, é preciso demonstrar conhecimento e aderência à proposta político-pedagógica para assumir a função. A formação dos educadores acompanhou as diversas fases pelas quais passou a educação corporativa, já apontadas nesse estudo. Atualmente o processo é constituído de diversas etapas e será descrito a seguir, assim como seu arcabouço teórico-metodológico.

Tudo começa com a abertura do processo de seleção de educadores para uma ou diversas áreas (apêndice D). O funcionário interessado inscreve-se na oportunidade e, junto com outros inscritos, formam uma lista onde são classificados conforme a pontuação alcançada de acordo com alguns critérios como: formação, tempo de banco, histórico funcional, área de atuação, etc. Dependendo do número de vagas oferecidas para formação de educadores, são relacionados aqueles mais bem pontuados para participarem de uma entrevista chamada técnico-comportamental onde, na presença de um psicólogo selecionador, de um educador da área metodológica e de um técnico da área em questão, passam por uma série de atividades que subsidia a decisão de seguirem no processo ou não.

A próxima etapa, também seletiva, é a participação no curso Formação Pedagógica de Educadores Corporativos (FPEC), que tem duração de 72 horas e trabalha as questões pedagógicas e metodológicas, conforme a proposta político-pedagógica já comentada. O curso tem suas bases teóricas no construtivismo de Piaget e Vygotsky, na pedagogia libertadora de Paulo Freire, na complexidade de Morin, na multirreferencialidade de Ardoino, passando por Ruben Alves, Lauro de Oliveira Lima, Álvaro Vieira Pinto, Anísio Teixeira e outros. Metodologicamente ele é estruturado nas contribuições do modelo de aprendizagem experiencial de David Kolb (1984):



**Figura 1: modelo de aprendizagem**

Fonte: adaptado de Kolb, 1984.

Passando para a próxima etapa, o candidato participa da denominada Formação Específica, que consiste em trabalhar as questões de conteúdo do curso em cuja área escolheu para atuar. Sob orientação de um educador do FPEC e de um educador da área, ele e outros candidatos na mesma situação vivenciam as atividades do curso que desejam ministrar. Aprovado nesta etapa, ele está apto a entrar em sala de aula e, acompanhado de um educador mais experiente, chamado formador, ministrar seu primeiro curso. Caso ainda seja necessário, o candidato poderá ter mais uma atuação orientada, junto com educador formador e, no caso de aprovação, ele a partir de então é considerado oficialmente um educador e pode ministrar o curso sozinho.

O processo de formação completa-se, em média, no período de um ano, podendo levar até dois anos. O candidato, nesse período, continua exercendo suas atividades normais de bancário, seja numa agência de varejo, seja num órgão interno. Sua liberação para participar do processo depende de inúmeros fatores conjunturais.

Segundo relatos dos educadores, além da formação exigir muita dedicação e estudo, ela os coloca frente a uma realidade diferente e produz um grande impacto na sua vida profissional e pessoal.

#### **4.6 RESGATE**

O conjunto de dados e informações a respeito do Banco do Brasil, relacionados até aqui, visam aproximar as questões norteadoras e questionamentos apontados nos capítulos anteriores, da realidade concreta da empresa, sendo válido o inverso também. A partir disso, falar do sujeito da educação corporativa da UNIBB, é falar do trabalhador bancário do BB e relacioná-lo a alguém constituído e constituinte de uma determinada realidade.

O ambiente de trabalho de uma instituição financeira como o Banco do Brasil, coloca à prova diariamente a capacidade profissional dos trabalhadores. O cuidado com o sigilo (Lei Complementar nº 105 – 10/01/2001), as ameaças ao patrimônio e a segurança pessoal (nota 4, p.35), o relacionamento interpessoal com os colegas e clientes aliado à busca pelas metas, compõem o dia-a-dia do bancário. Desconsiderá-lo na análise do processo de formação humana é falhar na partida, é negar sua humanidade.

## 5 HUMANIZAÇÃO E FORMAÇÃO HUMANA

Tratar da relação trabalho e educação é tratar não só do ser humano, mas também do que é essencial à sua vida na relação com o mundo. Para Saviani (2007, p.3) “trabalho e educação são atividades especificamente humanas. Isso significa que, rigorosamente falando, apenas o ser humano trabalha e educa”.

O mundo do trabalho, em permanente transformação, tem sofrido nos últimos anos profundas alterações, exigindo do ser humano a busca de soluções para acompanhar essa nova realidade. A tecnologia é um exemplo dessa situação. Se for considerado apenas o impacto na informação (internet) e na comunicação (celular, redes sociais, etc), antes de tudo é preciso saber operar tal diversidade de instrumentos e depois aprender a lidar com as conseqüências do seu uso. Isso demanda uma série de novas aprendizagens.

No setor bancário essa já é uma realidade, as mudanças ocorrem quase que diariamente e vêm se intensificando. Aliado a isso, há uma exigência por novos negócios e produtividade cada vez maior.

É nesse e desse cenário que emerge o bancário. Um ser humano com história pessoal e profissional, situado num tempo de transformações, localizado num espaço de trabalho que tem regras próprias construídas historicamente. Um ser humano que pensa, produz, luta, trabalha, sonha, adocece, se completa, se constrói e se forma como tal a cada dia.

Em que medida sua relação com o trabalho contribui para sua formação como ser humano? É possível falar em humanização? É sempre uma relação humanizadora?

Ao tratar de humanização e desumanização, Paulo Freire (2003a, p.30), afirma que elas “[...] dentro da história, num contexto real, concreto, objetivo, são possibilidades dos homens como seres inconclusos e conscientes de sua inconclusão”.

Aprofundando sua reflexão sobre humanização e desumanização, Freire (2003a, p.30) complementa:

Mas, se ambas são possibilidades, só a primeira nos parece ser o que chamamos de vocação dos homens. Vocação negada, mas também afirmada na própria negação. Vocação negada na injustiça, na exploração, na opressão, na violência dos opressores. Mas afirmada no anseio de liberdade, de justiça, de luta dos oprimidos, pela recuperação de sua humanidade roubada.

Arroyo (2002, p.131), ao resgatar Paulo Freire, sustenta:

E Paulo Freire nos faz entender os processos de desumanização, mas ainda, também, que o ser tende à humanização, a se constituir como humano, historicamente. Nem todos os processos humanos são humanos, muitos são desumanos!

Exemplo disso e de resistência à desumanização encontra-se nos distintos contextos históricos onde ocorreram os regimes escravocratas. Ao referir-se ao período histórico da escravidão no Brasil, Freire (2008, p.108) assim constata:

Mas o passado escravocrata não se esgota apenas na experiência do senhor todopoderoso que ordena e ameaça e do escravo humilhado que "obedece" para não morrer, mas na relação entre eles. E é exatamente obedecendo para não morrer que o escravo termina por descobrir que "obedecer", em seu caso, é uma forma de luta, na medida em que, assumindo tal comportamento, o escravo sobrevive. E é de aprendizado em aprendizado que se vai fundando uma cultura de resistência, cheia de "manhas", mas de *sonhos* também. De rebeldia, na aparente acomodação.

Esta não é exatamente a realidade dos ambientes organizacionais de hoje em dia onde, porém, a autoridade está muito presente nas relações de trabalho. Segundo Enguita (2007): "A autoridade é a forma de poder específica das organizações, a propriedade é a forma de poder do mercado. A autoridade será talvez actualmente o elemento mais importante da estratificação social". Outra característica do trabalho nos ambientes organizacionais atuais, que implica na desumanização, é a desconexão entre a atividade realizada e o seu sentido, seu significado para si e para a sociedade. Aktouf (2001, p.27), ao tratar do tema e sua possível superação afirma

Isto implica também um movimento em direção a uma desalienação do trabalho, em direção a uma finalidade da produção organizada e partilhada, em direção a uma organização que suscita empenho e interesse pelo sentido dado ao trabalho de cada um.

Voltando a Freire (2003a, p.30) e a sua discussão sobre humanização e desumanização, o trecho a seguir clarifica seu entendimento:

A desumanização, que não se verifica apenas nos que tem sua humanidade roubada, mas também, ainda que de forma diferente, nos que roubam, é distorção da vocação do ser mais. É distorção possível na história, mas não vocação histórica. Na verdade, se admitíssemos que a desumanização é vocação histórica dos homens, nada mais teríamos que fazer, a não ser adotar uma atitude cínica ou de total desespero. A luta pela humanização, pelo trabalho livre, pela desalienação, pela afirmação dos homens como pessoas, com "seres para si", não teria significação. Esta somente é possível porque a desumanização, mesmo que um fato concreto na história, não é, porém, destino dado, mas resultado de uma "ordem" injusta que gera violência dos opressores e esta, o ser menos.

Fica implícita, no trecho acima, toda a crença e esperança de Paulo Freire na possibilidade de mudança, de transformação do homem, da sua história e que isso se dá pela luta, da busca por "ser mais".

Em Freire, a humanização seria construída mediante um processo onde o ser humano permanentemente estaria humanizando-se, constituindo-se como humano histórica e socialmente. Sua formação humana ultrapassaria os espaços destinados a educação.

A relação entre educação e formação humana também é analisada por outros autores. Para Rodrigues (2001, p.243) existem duas dimensões:

a Educação, entendida como o processo de formação humana, atua sobre os meios para a reprodução da vida – e essa é sua dimensão mais visível e prática –, bem como coopera para estender a aptidão do homem para olhar, perceber e compreender as coisas, para se reconhecer na percepção do outro, constituir sua própria identidade, distinguir as semelhanças e diferenças entre si e o mundo das coisas, entre si e outros sujeitos.

Analisando o sentido da formação humana, Severino (2001, p.621) afirma que:

A educação não é apenas um processo institucional e instrucional, seu lado visível, mas fundamentalmente **um investimento formativo do humano**, seja na particularidade da relação pedagógica pessoal, seja no âmbito da relação social coletiva.

Ao resgatar o humano como forma de compreender a crise da sociedade atual, a desumanização e a busca por novos caminhos para a nossa civilização, Coelho (2009, p.16) assim relaciona educação e formação humana: “Isso implica afirmar a educação, em todas as suas dimensões e espaços, como um processo social formador de todas as dimensões do ser humano”.

É ainda Coelho (2009, p.25) quem afirma que a formação humana contribui para a “emancipação pessoal e participação ativa na construção da sociedade democrática” e também tem o “sentido de desenvolvimento da capacidade para a aprendizagem contínua, em diferentes situações e circunstâncias da vida, face às transformações da base econômica e social, e para a inserção crítica e construtiva nas dinâmicas da humanidade”. No entanto faz um alerta:

não se equipara nem se restringe à formação profissional, à empregabilidade ou ao desenvolvimento de competências para o trabalho. [...] tem sentido mais amplo que o da qualificação para o trabalho, inclui, também, ampliação das oportunidades culturais, de lazer e de inclusão nas diversas dimensões da vida social e cívica (COELHO, 2009, p.25).

Na mesma direção, Campos (2009, p.48) compreende “a educação e a formação como processos articulados nas dimensões sócio-histórica e psicológica de toda experiência humana”. Mais adiante afirma que:

é possível pensar que os processos formativos da infância e as relações adultas do mundo do trabalho não são distintos, mas, na perspectiva da formação humana, merecem ser pensados de forma completamente imbricada, pois, mesmo que sofram as determinações histórico-culturais das construções humanas, trazem o potencial de mudança, de crescimento e aprendizagem de cada sujeito. (CAMPOS, 2009, P.49).

É possível depreender que tanto a educação como a formação humana, desenvolvem-se ao longo da vida em suas várias dimensões, levando em conta as diversas experiências e vivências do ser humano: na família, na escola, no trabalho.

Freire, que tem a luta pela humanização e o “ser mais” como vocação histórica do homem, acredita que uma das possibilidades de realizá-la encontra-se na educação. Não na educação de uns para outros, de quem tem saber para quem não tem. Freire (2003, p.67)

afirma que ela “não pode ser a do depósito de conteúdos, mas a da problematização dos homens em suas relações como mundo”. Educação problematizadora, educação libertadora. Segundo Zitkoski (2008, p.216), para Freire “o papel da educação libertadora é potencializar esse dinamismo da natureza humana e cultivar a dialética ação-reflexão na busca de concretização histórica de um nível sempre mais elevado de humanização do mundo”.

Freire não é ingênuo a ponto de ver a educação como solução de todos os problemas, tal qual panacéia, ou por outro lado, deixar de enxergar seu potencial transformador. Na seguinte reflexão assegura que:

Não há prática educativa, como de resto, nenhuma prática, que escape a limites. Limites ideológicos, epistemológicos, políticos, econômicos, culturais. Creio que a melhor afirmação para definir o alcance da prática educativa em face dos limites a que se submete é a seguinte: *não podendo tudo, a prática educativa pode alguma coisa.* (grifo no original) (FREIRE, 2001, p.47).

Tendo essa idéia como alicerce, analisar e compreender os processos educativos provoca em Arroyo (2002, p.132) a seguinte afirmação:

são sempre sociais, nunca individuais. Ninguém se forma sozinho, nem para Paulo Freire; ele lembra o caráter dialógico, no sentido em que o aluno dialoga com o professor, dialoga num sentido mais radical, todo o processo de construção humana, em que ele passa a dialogar com outros seres humanos, uma maneira.

Ao aproximar-se mais dos processos educativos, Arroyo (1998) propõe um diálogo entre trabalho-educação e a teoria pedagógica, cujas áreas de pesquisa e reflexão trabalham no mesmo campo da formação humana e levanta as seguintes questões:

Toda educação não é humanização? A teoria pedagógica não se insere na grande teoria da humanização? As relações entre trabalho-educação, por exemplo, não encontram seu sentido quando referidas aos processos de humanização? E o repensar do currículo, da didática, da organização escolar, das práticas escolares, não encontra seu sentido na formação da infância, em sua constituição como humano? Como encaramos nosso campo, o fenômeno educativo? (ARROYO, 1998, p.141).

Tratando das contribuições trazidas pelas pesquisas na área trabalho-educação para a teoria pedagógica, Arroyo (1998, p.144), refere-se ao seu objeto como sendo os processos de formação humana e os processos complexos de humanização, concluindo que “educar nada mais é do que humanizar, caminhar para a emancipação, a autonomia responsável, a subjetividade moral, ética”. Adiante, destaca a dimensão histórica da formação humana:

Passamos a aceitar que o ser humano é histórico, mutável, diverso, e que a teoria pedagógica que trata de seus processos de formação é, também, histórica e mutável, resultado de mudanças que afetam a estrutura das relações humanas (ARROYO, 1998, p.146).

As mudanças ocorridas nos últimos tempos no mundo do trabalho, com a conseqüente adoção de novos métodos de gerenciamento e as novas exigências feitas ao trabalhador, principalmente com relação a sua formação e a seu protagonismo, impõem novas pesquisas e

teorias que possam dar conta de compreender essa nova situação. Como reagem e se percebem os trabalhadores nessa nova realidade?

Ao abordar o tema, Arroyo parte das concepções de educação e formação humana, para ele sinônimos de humanização, para aprofundar sua pesquisa sobre o ato educativo. Combatendo o que chamou de territorialização, conceito já tratado na introdução deste trabalho, Arroyo (1998, p.156-157), no diálogo proposto entre trabalho-educação e teoria pedagógica, sugere a abordagem da “compreensão das práticas e procedimentos através das quais acontece a educação ou a compreensão da dinâmica de toda ação educativa e cultural”. Prosseguindo, Arroyo (1998, p.157) adverte que a análise não deve deixar de contemplar os processos políticos, sociais, ideológicos que historicamente desenham a existência humana. Porém, isso “é apenas parte das questões educacionais”. Complementando, alerta: “Sabemos mais sobre o uso que o poder e as ideologias fazem da educação do que sobre como ela acontece” (ARROYO, 1998, p.157).

Como se dá a ação educativa? Para essa pergunta, Arroyo examina quatro possibilidades, inculcação, determinantes externos, peso das condições materiais e relações sociais, ação entre pessoas:

a) Por inculcação: [...] pela palavra. O verbo. A palavra criou o mundo e pensamos que cria e conforma os seres humanos. [...] Na palavra estão as virtualidades formadoras. Também na educação popular e na educação política, o ideal tem sido conscientizar e politizar pela palavra, pelo discurso, pela denúncia. Continuamos girando na mesma tradição pedagógica que reduz a ação educativa a transmissão de saberes, sejam eles alienados-alienantes ou crítico-conscientizadores (ARROYO, 1998, p.158-159).

Os dicionários definem inculcar como gravar, imprimir algo no espírito de alguém; repetir seguidamente (algo) a (alguém). Paulo Freire, ao tratar do mesmo tema, denomina de “educação dissertadora”, aquela que tem como característica a “sonoridade da palavra e não a sua força transformadora; [...] que o educando fixa, memoriza, repete, sem perceber o que realmente significa” (FREIRE, 2003 p.57-58). Em que medida isso é reproduzido nas ações educativas da UNIBB? Ocorre uma prática alternativa? Quais seus reflexos?

b) Condicionada por determinantes externos: [...] o que importa como constituinte do ato educativo é o discurso culturalmente selecionado e organizado fora e imposto à escola. Os próprios estudos sobre trabalho-educação caem por vezes nessa externalidade, privilegiando os embates ideológicos e políticos que permeiam as mudanças na produção e no trabalho. O uso ideológico e político que possa ser feito de todo ato educativo e cultural, na escola, no trabalho ou nas igrejas têm de ser conhecido e explicitado, mas não pode ser confundido com os próprios processos educativos que acontecem nesses tempos e espaços (ARROYO, 1998, p.159-160).

Empresas como o Banco do Brasil, que mantêm fortes vínculos com o governo federal, são muito sensíveis a interferências políticas e ideológicas. Apesar disso, analisar os reflexos na educação corporativa apenas através desse prisma é desconsiderar outras variáveis como,

por exemplo, a possibilidade de intervenção e reflexão por parte dos indivíduos envolvidos no processo, que muitas vezes resistem à imposição.

c) Peso das condições materiais e relações sociais: [...] os processos educativos se materializam em práticas e rituais. A educação cada vez torna-se mais vinculada com a ação humana, com os processos em que se materializa. Temos pesquisado como as idéias, valores e saberes das pessoas se formam através de suas práticas sociais [...] Nessas práticas se produz a educação e socialização, os saberes e valores, a formação ou deformação (ARROYO, 1998, p.160-161).

Quais as condições materiais presentes no dia-a-dia das atividades bancárias do Banco do Brasil? As relações estabelecidas entre o suporte virtual da atividade bancária e a formação ou deformação humana do bancário; o seu espaço de trabalho com seus rituais, tempos e ritmos; a sala de aula, distante do local de trabalho, com a disposição das carteiras e seus suportes pedagógicos. Qual a implicação disso tudo na formação ou deformação do bancário? Quais contribuições à teoria pedagógica?

d) Marcada por ser uma ação entre pessoas: [...] toda ação educativa é ação humana, ação entre pessoas, de pessoas sobre pessoas, é convívio de gerações. Ser relação humana é o que confere o sentido específico à educação. A presença de pessoas faz parte de toda ação formadora. A ênfase no peso dos aspectos institucionais e materiais pode marginalizar o elemento humano. Se toda ação formadora se dá em uma relação de pessoas, se nela se expressam homens e mulheres, estes não podem ser vistos como meros pacientes da ação formadora ou deformadora das tecnologias, da reorganização dos processos de produção e trabalho. As pessoas são sujeitos que se expressam nessa materialidade, que entram nela com suas matrizes culturais, suas histórias pessoais, suas representações e valores, sua subjetividade, sensibilidade, afetividade e emoção, sua condição humana (ARROYO, 1998, p.163).

Essa citação resgata e fundamenta o caráter humano da educação para Arroyo, que em outro texto (2002, p.132), ao referenciar Paulo Freire, reafirma: “todo ato educativo é um ato de interação entre humanos, isso é uma das coisas mais radicais em Paulo Freire, é uma das matrizes mais presentes do pensamento pedagógico, desde a Paidéia”.

Quando nos aproximamos e nos apropriamos da realidade organizacional de uma empresa como o Banco do Brasil, que sofreu reestruturações com origem externa e interna, que vive uma constante tensão entre o público e o privado, e que há mais de 40 anos criou e mantém uma área estruturada de educação, hoje chamada de Universidade Corporativa, com produção de conhecimento a partir das condições materiais objetivas e subjetivas que constitui a atividade bancária, é de se supor, e esta é uma das hipóteses que originou esta pesquisa, que algo possa ser compartilhado, analisado, discutido e que tenha contribuições a dar para os processos de formação humana e humanização.

Em que medida a educação corporativa, através da universidade corporativa, concorre para a formação humana?

## 6 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o papel e o significado da Universidade Corporativa Banco do Brasil como espaço político-pedagógico de formação humana e suas possibilidades de humanização. Os sujeitos da pesquisa são funcionários do Banco do Brasil, que desenvolvem suas atividades em diferentes unidades do banco e participam das ações educativas da UNIBB de diversas formas (educadores, educandos, coordenadores, planejadores) e em distintas oportunidades.

Para determinar o significado dessas ações em suas vidas, nas dimensões profissional e pessoal, optou-se pela pesquisa qualitativa, por ela permitir captar, com maior precisão e detalhes, a perspectiva dos entrevistados. Segundo Godoy (1995a, p.58) a pesquisa qualitativa,

envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Tratando do mesmo processo, encontramos em Martins *apud* Marin (2006) a seguinte afirmação: “ele permite investigar fenômenos sociais a partir da observação, interpretação e compreensão dos atores envolvidos, levando em conta seu contexto e possibilitam a obtenção de informações aprofundadas, resultando em análises focadas e detalhadas de eventos ou objetos analisados”.

Nesta pesquisa, como já ressaltado anteriormente, todos os sujeitos são ou foram funcionários do Banco do Brasil e tiveram contato direto com o pesquisador para a realização das entrevistas, o que foi facilitado pela circunstância do pesquisador trabalhar na mesma empresa. Com a perspectiva de obter o máximo de informações e com riqueza de detalhes, que permitisse sua análise à luz do foco da pesquisa, as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho e transcorreram num clima de franco interesse e participação, o que permitiu alcançar os objetivos propostos.

Ao tipificar a pesquisa qualitativa, Godoy (1995b, p.21) ressalta, entre outros, a pesquisa documental e o estudo de caso que também foram adotados na realização desta pesquisa.

Para Godoy (1995b) os documentos constituídos por jornais, revistas, obras literárias, memorandos, relatórios, estatísticas e outros, podem contribuir para a análise documental, desde que não tenham recebido tratamento analítico, ou que possam ser reexaminados buscando-se novas interpretações ou interpretações complementares.

Em consonância com o exposto, a análise documental para esta pesquisa foi feita através dos seguintes documentos, que podem ser divididos, grosso modo, em duas categorias e se encontram tanto em suporte físico como digital: acesso irrestrito ao público em geral (AI) e acesso restrito ao público interno do BB (AR). São eles;

1) AI - Proposta Política Pedagógica (PPP); dados oficiais da empresa; compromissos públicos assinados pela empresa; site da UNIBB; arquivos digitais com entrevistas de funcionários; revista bb.com.você.

2) AR - normativos internos da empresa, que estabelecem as regras e procedimentos para a área de gestão de pessoas, em especial os que se referem a educação corporativa; documentos que orientam estrategicamente as ações da empresa nas diversas áreas de sua atuação, como Estratégia Corporativa-Orientação Geral de Negócios e Plano Diretor; apostilas de cursos; avaliações; revista Germinal.

A pesquisa configurou-se como um estudo de caso, que para Godoy (1995b, p.25) se caracteriza como “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. Ainda em Godoy (1995b, p.25) encontramos a seguinte exemplificação:

o propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social, que pode ser, por exemplo, um líder sindical, uma empresa que vem desenvolvendo um sistema inédito de controle de qualidade, [...].

A pesquisa de campo que sustentou esta dissertação foi realizada numa empresa do sistema financeiro nacional, o Banco do Brasil, mais especificamente na sua área de educação que hoje recebe o nome de UNIBB. Foram coletados dados a respeito da história da empresa e da área de educação, informações sobre sua organização interna, dados econômico-financeiros que permitiram descrevê-la mais detalhadamente e contextualizar o ambiente em que os sujeitos da pesquisa, já referidos, estavam inseridos.

Com relação às técnicas para coleta de dados, foram utilizadas duas: Grupo Focal (GF) e entrevista semi-estruturada, que serão descritas, respectivamente, destacando suas características, como e em que condições foram realizadas.

A definição de grupo focal utilizada nessa pesquisa vem de Cruz Neto et al (2002, p. 5):

uma técnica de Pesquisa na qual o Pesquisador reúne, num mesmo local e durante um certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo de suas investigações, tendo como objetivo coletar, a partir do diálogo e do debate com e entre eles, informações acerca de um tema específico.

Complemento com relação aos objetivos encontra-se em Gatti (2005, p.11), que considera o GF,

uma técnica importante para o conhecimento das representações, percepções, crenças, hábitos, valores, restrições, preconceitos, linguagens e simbologias prevalentes no trato de uma questão por pessoas que partilham alguns traços em comum, relevantes para o estudo visado. A pesquisa com grupos focais, além de ajudar na obtenção de perspectivas diferentes sobre uma mesma questão, permite também a compreensão de idéias partilhadas por pessoas no dia-a-dia e dos modos pelos quais os indivíduos são influenciados pelos outros.

A formação dos Grupos Focais considerou os objetivos da pesquisa e da dissertação na escolha dos participantes. Foram escolhidos e convidados funcionários que representassem a diversidade dos sujeitos pesquisados, através de critérios que permitisse o debate sobre um tema comum a partir das suas experiências individuais.

Os participantes dos Grupos Focais foram convidados a partir dos seguintes critérios, que procuraram representar a diversidade do atual quadro de funcionários do BB:

- gênero: o quadro funcional do BB é formado por aproximadamente 59% de homens e 41% mulheres;
- data de posse no BB: cerca de 70% tomou posse após 1998;
- educadoria: funcionários que atuam como educadores nos cursos presenciais;
- local de trabalho: interior e capital do RS; as atividades no BB são sistematizadas e padronizadas em todo o País, porém, a realidade local influencia nos relacionamentos pessoais e profissionais, nas possibilidades e oportunidades de formação e ascensão profissional.

A participação efetiva teve que considerar a questão da disponibilidade de cada um. Os funcionários convidados que não puderam comparecer foram substituídos por outros que respeitassem os mesmos critérios, com exceção do GF 2, onde houve uma desproporção de participantes do interior e do sexo feminino. Havia previsão da presença de duas participantes do interior, que se ausentaram por motivos pessoais.

Foram formados três grupos focais, cujas reuniões ocorreram no ambiente do BB, onde são realizados os cursos presenciais em Porto Alegre, no período de março a julho de 2010. Tiveram a duração média de uma hora e trinta minutos. Os GF ficaram assim constituídos:

<b>Identificação</b>	<b>Gênero</b>	<b>Posse no BB</b>	<b>Educadoria</b>	<b>Interior/Capital</b>
<b>GF 1</b>				
P1	M	1979	2006	I
P2	F	2000	2006	I
P3	M	1984	2005	C
P4	M	1986	2009	C
P5	M	1984	2007	I
<b>GF 2</b>				
P6	M	1976	1988	C

P7	M	1980	2004	C
P8	F	2000	2010	I
P9	M	2004	2008	C
P10	M	2000	2008	C
<b>GF 3</b>				
P11	M	1987	Não	C
P12	F	2007	Não	I
P13	F	2009	Não	I
P14	F	2001	2010	C
P15	M	2005	Não	I
P16	M	2004	Não	I
P17	F	2005	Não	C

**Tabela 9: Grupos Focais**

Fonte: elaborado pelo autor - 2010

Com relação às características da técnica de GF, Cruz Neto Et al (2002, p.5 e 6) destaca como principal a seguinte:

[...] o fato de ela trabalhar com a reflexão expressa através da “fala” dos participantes, permitindo que eles apresentem, simultaneamente, seus conceitos, impressões e concepções sobre determinado tema. Em decorrência, as informações produzidas ou aprofundadas são de cunho essencialmente qualitativo. A “fala” que é trabalhada nos GF não é meramente descritiva ou expositiva; ela é uma “fala em debate”, pois todos os pontos de vista expressos devem ser discutidos pelos participantes.

Ainda sobre características encontra-se em Gatti (2005) a afirmação de que “O GF tem uma sinergia própria, que faz emergir idéias diferentes das opiniões particulares. Há uma reelaboração de questões que é própria do trabalho particular do grupo [...]”.

Os debates nos GFs dessa pesquisa desenvolveram-se a partir de temas lançados pelo pesquisador, tendo como orientação o Roteiro Grupo Focal, apêndice C, que foi construído com base nos objetivos da pesquisa e na revisão da literatura. Vale destacar que em todos os três grupos ocorreu, inicialmente, um período de falas lacônicas, logo superado por outro com falas mais profusas, profundas e acaloradas, que permaneceu até o final das entrevistas, mantendo aceso o debate. Em alguns momentos, nota-se a surpresa de alguns participantes por perceberem suas opiniões sendo defendidas ou manifestadas por outro.

Ainda na fase de elaboração do projeto, o pesquisador percebeu a necessidade de contar com a opinião de pessoas que tinham ou tiveram algum destaque na área de educação do Banco do Brasil. Gerentes da área, educadores formadores, responsáveis pela implantação de projetos, programas ou ações educativas, todos poderiam contribuir trazendo à tona o ponto de vista da empresa, além do seu testemunho e reflexão pessoal. Para isso adotou-se a técnica da entrevista semi-estruturada.

Para Roesch (1999, p.159),

O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

Num primeiro momento, foi elaborada uma lista contendo os nomes das pessoas que atendiam ao seguinte critério: representatividade que tem ou tiveram junto a área de educação do BB. A partir de então, todos foram contatados via telefone e/ou e-mail, esclarecidos sobre a pesquisa e convidados a participarem. Sete aceitaram o convite e combinaram a melhor maneira de realizar a entrevista. Por motivos pessoais e também de agenda, tanto dos convidados, quanto do pesquisador, foram realizadas cinco entrevistas no período de abril a agosto de 2010. Três delas com a presença do entrevistador, duas em Brasília e uma em Porto Alegre. As outras duas, via e-mail, com interações por telefone: o pesquisador enviou os temas da entrevista para o e-mail pessoal de cada um dos entrevistados e, em dias pré-agendados, foram feitos contatos telefônicos para troca de impressões e esclarecimentos sobre os temas propostos, onde o pesquisador, mediante autorização do entrevistado, fazia anotações. Cumprida essa etapa, as respostas foram remetidas para o e-mail pessoal do pesquisador que, junto com as anotações feitas, constituíram o material para análise.

Importante ressaltar que das cinco pessoas entrevistadas, apenas uma continua atuando na área de educação do BB. Com relação às outras quatro, ou estão aposentadas ou estão trabalhando em outra área da empresa. Seus testemunhos, narrativas sobre suas vivências como educandos no BB, têm caráter muito mais reflexivo sobre a educação e a empresa, do que propriamente a visão institucional que representaram em outro momento.

<b>Identificação</b>	<b>Sexo</b>	<b>Representatividade</b>
E1	M	Chefe de departamento
E2	F	Gerente de divisão
E3	M	Gerente de divisão
E4	F	Gerente de área
E5	M	Gerente núcleo

**Tabela 10: entrevistados**

Fonte: elaborado pelo autor - 2010

As entrevistas ao vivo foram gravadas e tiveram a duração média de uma hora. Tanto elas quanto as realizadas via e-mail, seguiram a orientação do Roteiro de Entrevista Semi-estruturada, apêndice B, elaborado também a partir dos objetivos da pesquisa e da revisão da literatura.

Em todas as cinco entrevistas percebe-se o caráter de narrativa, onde os entrevistados apresentam sua trajetória profissional, muitas vezes intercalada com experiências da vida pessoal, e revelam posicionamentos sobre os diversos temas tratados.

Todos os participantes, dos grupos focais e das entrevistas, foram esclarecidos sobre o teor e objetivos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C).

## **6.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO**

Por fim, os dados coletados e analisados nas etapas aqui descritas, inicialmente organizados e classificados por intermédio da utilização do software NVivo-8 e depois manualmente, foram tratados à luz da Análise de Conteúdos, assim definida por Bardin (2009, p.44):

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A seguir são apresentados os três momentos que, segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo está dividida, e depois relacionados com o efetivamente realizado nesta pesquisa:

### **6.1.1 Pré-análise: organização do material, escolha dos documentos para análise, hipóteses ou questões norteadoras;**

Segundo Bardin (2009), a pré-análise “é a fase de organização propriamente dita” e nessa pesquisa passou primeiro pela retomada da revisão da literatura que permitiu pesquisar a UNIBB sob o olhar da educação e da pedagogia: Arroyo e outros autores que tratam do tema deram o amparo teórico sobre a relação trabalho-educação; Paulo Freire e seus seguidores, o suporte sobre humanização e desumanização; Piaget e Vygotsky o construtivismo e o sócio-interacionismo; o vínculo educação-formação humana foi revisada através de vários autores, entre eles Coelho e Campos; no campo da administração foram trazidos para a discussão teórica Meister e sua proposta sobre Universidade Corporativa; Eboli com seus estudos sobre sistemas de educação corporativa no Brasil.

Também nessa etapa foram reunidos e escolhidos todos os documentos possíveis de acesso pelo pesquisador, AI e AR já relacionados, que junto com o material dos GF e das entrevistas já transcritos, formaram o *corpus* da pesquisa. De posse desse material, o pesquisador realizou o que Bardin (2009) denominou de “leitura flutuante”, de onde emergiram impressões e orientações que, confrontadas com os questionamentos prévios da pesquisa, transformaram-se em indicadores, ou seja, os temas que mais freqüentemente

surgiram nesse momento foram colocados em destaque, para sua possível utilização como categorias de análise na etapa seguinte. Vale ressaltar que as questões norteadoras, que no projeto de pesquisa foram apenas duas, a partir desse momento desdobraram-se em três, para possibilitar melhor aproveitamento do rico material produzido com as técnicas de coleta de dados.

### **6.1.2 Exploração do material: codificação (escolha de unidades de registro, seleção de regras de contagem, escolha de categorias);**

Nessa etapa, Bardin (2009) aponta várias opções para a escolha da unidade de registro, aquela que deve ser considerada como “unidade de base visando à categorização”. Nessa pesquisa foi escolhido *o tema* como unidade de registro para ser categorizada e o processo da sua construção passou por várias etapas:

- a) contextualização dos indicadores já enumerados, identificando correspondência entre eles; muito mais do que palavras semelhantes, foi levado em consideração o significado do enunciado emitido, o que Bardin chama de “núcleos de sentido”;
- b) reorganização dos indicadores, reagrupando-os agora sob a orientação dos significados e sentidos semelhantes, constituindo os temas propriamente ditos que foram utilizados para categorização nessa pesquisa;
- c) denominação das categorias com a equivalente definição de cada uma; nessa etapa foi tomado cuidado especial para não haver sobreposição entre as categorias; foram definidas oito categorias;
- d) descarte: alguns indicadores, pela força com que emergiram do material coletado, tornaram-se temas, porém, ao confrontá-los com os objetivos e os questionamentos da pesquisa percebeu-se que não havia sintonia entre eles, portanto, foram deixados de lado<sup>5</sup>

Para Bardin (2009), “fazer análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Os temas que continham elementos ou conotações comuns e estavam diretamente relacionados com os objetivos da pesquisa, constituíram uma categoria.

---

<sup>5</sup> Relação com bancários de outros bancos; Por que ser bancário?

No quadro a seguir são apresentadas as categorias de análise estabelecidas a partir desse processo:

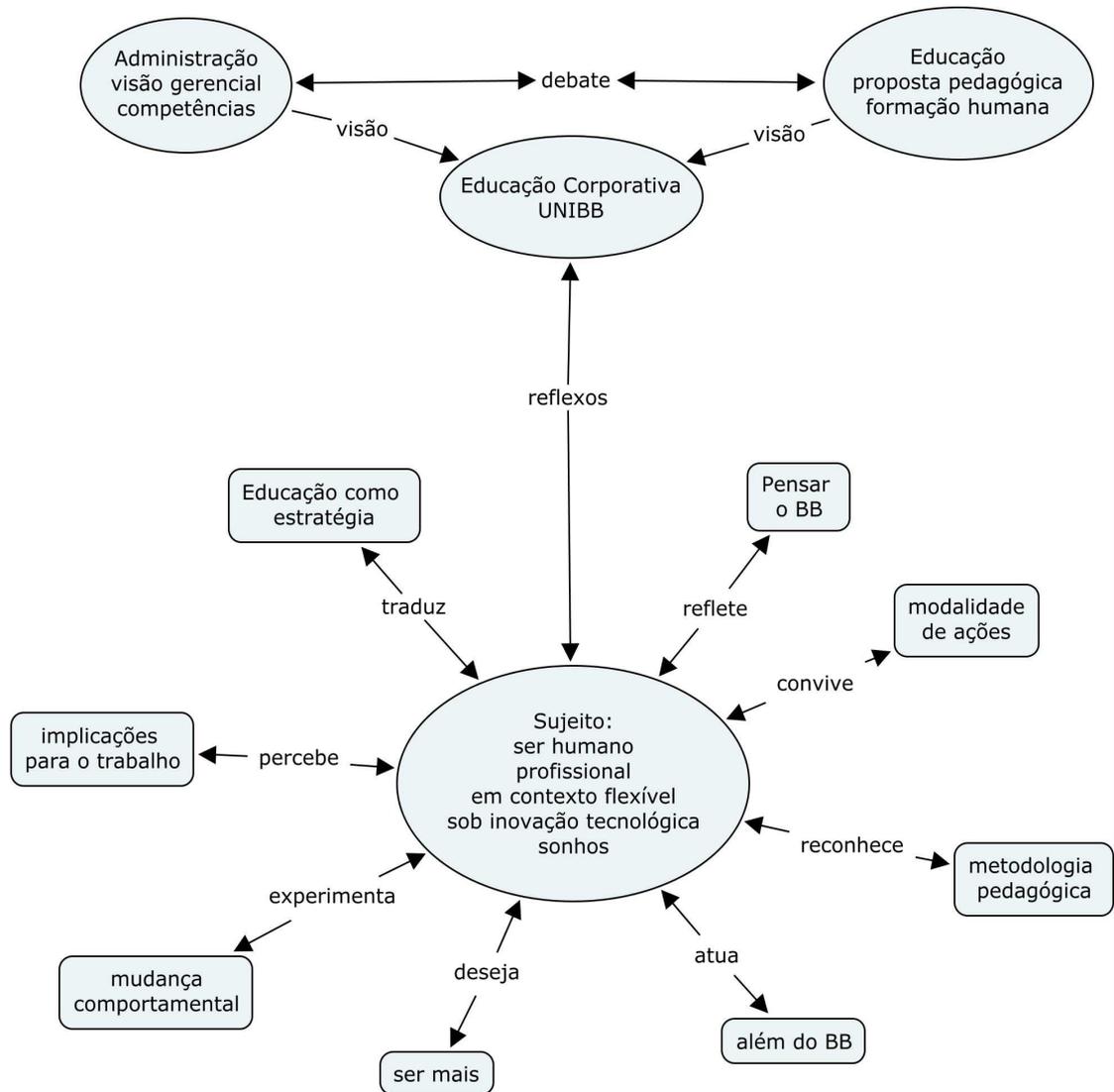
Questão Norteadora	Categorias	Definição
a) Qual o significado da existência de um espaço político-pedagógico no Banco do Brasil?	>Educação como estratégia >Pensar o BB	> Educação corporativa do BB > O que é e o que deve ser o BB
b) Quais são e como se desenvolvem as ações educativas na UNIBB e suas implicações na relação trabalho-educação?	>Modalidade de ações >Implicação para o trabalho >Metodologia pedagógica	> Como acontece, modalidades > Reflexos nas atividades do dia-a-dia > Participação, interação
c) As ações educativas desenvolvidas na UNIBB contribuem para a formação humana?	>Mudança comportamental >Além do banco >Ser mais	> Comportamento, atitude > Aprendizagens p/fora do BB > Crescimento como ser humano

**Quadro 2: Categorias de Análise**

**Fonte:** elaborado pelo Autor - 2010

### 6.1.3 Processo de construção

O diagrama a seguir, sintetiza o processo de construção dessa dissertação até o desenvolvimento das categorias e sua análise.



**Figura 2: processo de construção**

Fonte: elaborado pelo autor - 2010.

O contexto flexível em que se desenvolveu a atividade bancária nos últimos anos, foi analisado a partir do debate entre as áreas da administração e da educação. Cada uma dessas áreas teve influência sobre a educação corporativa do Banco do Brasil, desde 2002 denominada UNIBB, trazendo elementos que a constituíram. Os reflexos sobre os sujeitos que participam das suas ações educativas, foram examinados através dos seus testemunhos e narrativas sobre suas experiências como educandos e educadores.

As categorias de análise surgiram desse processo, e foram interpretadas a luz dos questionamentos que emergiram nessa dissertação. As inferências feitas pelo pesquisador, tiveram como base os postulados teóricos adotados no estudo, aliado a sua experiência como bancário.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As categorias aqui analisadas foram construídas por meio do processo descrito anteriormente. Tiveram como eixo condutor o vínculo com os questionamentos da pesquisa, ou seja, categorias que pudessem contribuir para sua compreensão.

A seguir, são apresentadas as falas coletadas nos Grupos Focais, representativas das discussões estabelecidas em cada um deles, complementadas com as falas originadas das entrevistas, que estão relacionadas com a categoria em questão. Cada categoria é introduzida com a sua definição. A análise e discussão são feitas após o conjunto das falas.

Antes de cada trecho de fala, estão destacadas palavras-chaves que identificam os assuntos tratados.

**a) Categorias vinculadas à questão norteadora:** qual o significado da existência de um espaço político-pedagógico no Banco do Brasil?

### EDUCAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

Nessa categoria, os participantes da pesquisa refletem sobre educação corporativa enquanto estratégia da empresa, ressaltando o significado e a importância dada por ela à formação dos seus funcionários. Destacam-se também algumas concepções de educação.

#### *Grupo Focal 1*

# sobrevivência da empresa; posicionamento no mercado;

talvez a sobrevivência do banco no mercado e o fato do banco existir como é hoje, se deu sim e muito pelo processo de educação dentro do banco. Então eu vejo o papel da educação dentro do banco com esse grande papel que foi de definir a imagem do banco como ele é hoje, e posicionar até mesmo o banco no mercado como ele tá hoje. (P2)

#### *Grupo Focal 2*

# isonomia: desenvolvimento de competências para todos;

[...] capacitação mais acadêmica no banco era muito pouca. Ela se dava assim, os cursos eram mais premiação, normalmente eles ficavam focados no grupamento mais gerencial, era uma coisa mais de prêmio fazer. Hoje é pra se aperfeiçoar competência, pelo menos a partir de um PDC. Hoje a cultura que o banco traz através da Universidade corporativa é de capacitar para sermos melhores profissionais, com base no que o banco nos mostra como estratégia, conhecimento, atitude e competência, e hoje o banco nos fornece muito mais condições. (P7).

#### *Grupo Focal 3*

# estratégia da empresa;

Eu acho que uma empresa do tamanho do porte BB tem até no seu objetivo estratégico formar e capacitar o funcionário. Não pode deixar isso pro mercado ou

deixar isso por conta própria. Acho excelente a idéia da empresa, mas ela tem um por quê disso existir e isso faz todo o sentido. (P15).

### *Entrevistados*

# necessidade de contar somente com o próprio quadro de funcionários;

Ou seja, uma empresa que nunca buscou quadros “prontos” no mercado de trabalho e sempre teve que formar internamente, precisou naturalmente de uma área de formação com cultura e consistência. (E3).

# modelo: formação humana + formação profissional;

Buscar a formação equilibrada da pessoa humana e do profissional é essencial. (E4).

# educação não é treinamento; não é capacitar para produzir;

Eu não aceito pensar que eu esteja fazendo um processo realmente de educação fazendo com que, ensinando pura e simplesmente, treinando melhor dizendo, até de uma forma skineriana, treinando funcionário para produzir. Educação não pode ser um processo, pura e simplesmente, de capacitar pessoas a fazer determinadas coisas. (E1).

# preparação para a realidade;

Esse é o movimento que a educação faz, ela não é um fim em si mesmo. Ela não conclui, a educação nunca tem resposta. Ela forma, ela prepara as pessoas pra realidade que é uma incógnita. (E5).

O extrato das falas dos grupos focais, pinçadas nessa categoria, refletem a percepção de que no BB, existe uma estratégia voltada para o aperfeiçoamento das competências e capacitação das pessoas para realizarem suas atividades profissionais. Essa estratégia seria responsável pela sobrevivência e posicionamento da empresa no mercado. Nas falas dos entrevistados, com base nas suas experiências gerenciais e, talvez por isso mesmo, com uma visão mais abrangente, identifica-se outros fatores significativos com relação à educação como estratégia no BB. O fato de contar exclusivamente com o quadro de funcionários admitidos por concurso público, portanto, os cargos gerenciais e estratégicos serão ocupados por esses mesmos funcionários, influenciou na decisão de estabelecer uma estratégia de formação, que tem na educação um de seus pilares. Percebe-se, também, a preocupação em aliar formação humana e formação profissional. A preparação para enfrentar desafios tanto na vida pessoal, como profissional, trariam subsídios para a adoção de uma concepção de educação que entende o ser humano como ser integral.

À luz da PPP, as percepções surgidas nos grupos focais e nas entrevistas se complementam:

Se de um lado existe a convicção da importância e do dever da formação de um ser humano integral – que sente, pensa e age –, do outro existe a tendência mercadológica de reconhecê-lo apenas como o profissional que desempenha suas tarefas de acordo com o esperado. A consciência, o trato e a gestão dessa tensão devem ser potencializados como elementos formativos, com vistas à redução da distância entre a capacidade de intervenção na realidade e a formação intelectual, ética, estética, cultural, científica e tecnológica dos trabalhadores, atualmente

reclamada pelos movimentos sociais. Isso implica compreender o ser humano como um ser de intervenção pelo trabalho, no qual põe em ação a totalidade de sua condição humana. (PPP, 2008, p.15).

## **PENSAR O BB**

Esta categoria emergiu das constantes referências feitas pelos integrantes dos grupos focais, sobre como o BB é ou deveria ser, como atua ou como deveria atuar, propiciada pela participação nas atividades educativas da UNIBB.

### *Grupo Focal 1*

# pensar o dia-a-dia, a empresa;

E esse era um momento e a gente usava esse momento para essa troca cultural, para falar sobre a empresa, para falar sobre os problemas do dia-a-dia lá dentro. Então eu vejo os cursos do banco e eu ainda entendo assim, que o curso presencial do banco, ele vai além do conteúdo do curso. Ele é um instrumental que faz com que haja uma coesão dentro da empresa, ele favorece a coesão, a disseminação da cultura, dos valores, porque são coisas que me preocupam dentro do banco. (P1).

### *Grupo Focal 2*

# sociedade como padrão;

Servir a uma instituição que pertence basicamente ao governo, em que o lucro é reinvestido na própria sociedade, o lucro fica no Brasil, isso é uma satisfação imensa. Não tenho padrão definido, mas sim, o padrão é a própria sociedade, o próprio governo. (P6).

# igualdade entre bancários; estabilidade;

Eu acho que não há diferença entre ser bancário de um banco privado ou BB. A diferença é que a instituição proporciona essa estabilidade de fato e o reconhecimento. Fora isso é o mesmo ramo, a mesma atividade, a mesma pressão, mesma meta. O banco foi mais pro mercado, viramos mais banco privado do que éramos um tempo atrás. (P7).

### *Grupo Focal 3*

# repensar a empresa;

A primeira coisa que eu acho interessante é que a gente tem pessoas pensando nisso, então isso é um bom sinal. Pessoas preocupadas em estudar, seja aquilo que o banco já tem hoje, pontos a aprimorar, pontos que já estão consolidados, que já estão em bom andamento, é importante. É interessante ver que a gente tem pessoas preocupadas nisso, com esse assunto dentro do banco, com a temática educação. (P16).

### *Entrevistados*

# reflexão sobre o trabalho;

Paulo Freire nos ensinou que toda educação, para ser válida, deve ser – necessariamente – acompanhada de uma reflexão sobre o homem, sobre o sentido de sua vida. No trabalho não pode ser diferente. Todo profissional deve se sentir convidado a refletir sobre a importância e significado do trabalho em sua vida. (E4).

# visão de longo prazo, repensar a empresa;

A educação no banco ela foi sempre um baluarte de pensar o banco, pensar a instituição, projetando a instituição além da necessidade imediata. (E5).

# repensar a prática, reflexão permanente;

Eu acho que nós chegamos aos 200 anos, porque essa proposta existiu. Se não nós teríamos nos perdido nas ruas que a maioria das empresas se perderam, por que não tinham uma estrutura mesmo, forte, de repensar a prática. Porque eu acho que o Desed trouxe isso, a reflexão permanente e a busca pela fundamentação teórica. (E2).

As falas extraídas dos grupos focais, apresentadas nessa categoria, revelam a preocupação com discutir, debater, descobrir, pensar o Banco do Brasil. Pode ocorrer incentivado pela temática do curso ou, no caso dos cursos presenciais, pelo fato de estarem reunidos, possibilitando o compartilhamento de opiniões, experiências e situações vividas. Os entrevistados deram maior destaque as possibilidades trazidas pela educação do BB, para a discussão da própria empresa e do sentido do trabalho nela desenvolvido.

Relacionando ambas percepções aos princípios educacionais da PPP (2008, p.18), identifica-se consonância com alguns deles, como *Diálogo e conscientização*, onde afirma-se que existe “a elaboração conjunta do saber que busca sempre a conscientização sobre a realidade e a capacidade de nela intervir” e *Problematização da realidade*, onde é assumido o compromisso com o desenvolvimento da capacidade crítica e, afirmado que “quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses, procurar soluções e tentar transformá-la”.

**b) Categorias vinculadas à questão norteadora:** quais são e como se desenvolvem as ações educativas na UNIBB e suas implicações na relação trabalho-educação?

#### MODALIDADE DE AÇÕES

Nessa categoria estão incluídos os testemunhos sobre como ocorrem as ações educativas no banco, cursos à distância, auto instrucionais e presenciais. A reflexão sobre as vantagens, desvantagens e contradições identificadas nelas, forneceram a base para sua construção.

##### *Grupo Focal 1*

# curso à distância: falta do olho no olho e da presença física; comunicação prejudicada;

Eu tive o MBA pela FGV que foi a distância. Eu senti a mesma coisa. Faltou o olho no olho, tem alguns sentidos que não foram sensibilizados naquilo ali. Era muito mecanizado, uma coisa..., faltou aquela presença humana. Vai lá responde, pergunta isso, muita gente falando ao mesmo tempo, escrever todo mundo ao mesmo tempo não tem, então um escreve aí o outro já tá fora. Sei de gente que botava o filho prá fazer – “tu vai lá e vai digitando, só bota sim, sim, concordo”. Acho que de forma alguma substitui o presencial. (P1).

# curso à distância: responsabilidade pessoal;

Eu fiz também o da FGV o mesmo à distância. A sensação é parecida. Eu acho que tem a nossa parcela de culpa nisso também. A gente acaba baixando a guarda com essa situação porque é mais confortável, mas não trocaria de novo um curso presencial por um curso à distância. (P5).

# curso à distância: falta contato físico; comunicação prejudicada;

Eu to fazendo um curso MBA à distância pela UNISINOS que realmente eu acho que a qualidade do curso é comprometida por não haver contato físico entre as pessoas. A troca de experiência é prejudicada, a discussão com o tutor nem sempre é proveitosa porque ela fica limitada a questão de toques ou na hora que você vai escrever prá ele, ele não te responde na mesma hora. (P2).

# curso à distância: pessoas com dificuldade de deslocamento;

O aspecto positivo é assim ó... Com certeza muitas pessoas que não teriam como fazer cursos nenhum, não teriam condições de estudar, estão em locais de difícil acesso, vamos imaginar um colega nosso lá do Amazonas. É inviável prá ele fazer um curso porque ele não tem condições de se deslocar. (P1).

# cursos auto-instrucionais: qualidade técnica;

Muita qualidade e inclusive diagramação, visual, interativo. Eu me lembro dos cursos de cadastro, curso de lavagem de dinheiro, cursos de seguro, os cursos disponibilizados na UNIBB. Esses cursos prá o que eles se destinam, são eminentemente técnicos. Como se tu fosse ler um livro só que de vez de tu ler as páginas, tu vai ter o tempo todo aquela diagramação. Eu acho esses cursos muito bons. (P3).

# cursos auto-instrucionais: disponibilidade de tempo para realização;

[...] a ressalva que eu faço é no seguinte sentido, muitas vezes ele fica prejudicado, em especial os que são feitos na intranet, pelo tempo. Nós não temos disponibilidade de tempo nas agências prá fazer eles como tem que ser feitos. (P4).

# cursos presenciais: dificuldade de liberação;

Eu vejo como uma dicotomia. Porque o banco se preocupa, mas isso não tá estratificado dentro do banco. O banco tem como estratégia a educação, mas a liberação de educador e de educando é uma dificuldade que não casa com essa filosofia que o banco tem e com a qualidade dos cursos que o banco apresenta, com a formação que o funcionário vai ter, com a qualidade que ele vai levar depois prá a agência, com a disseminação do conhecimento. Prá mim tem um descasamento claro entre a atividade de educadoria no banco e a atividade fim, negocial. (P3).

*Grupo Focal 2*

# dificuldades para realização de cursos;

O banco, a parte operacional do banco, de atendimento ao cliente, a demanda é muito grande, então, realmente há menos mãos, há menos orelhas prá que a gente tenha tempo de fazer esses cursos e acabamos sendo atropelados pelo dia-a-dia, pela demanda mesmo de serviço, mas, esse seria um dificultador que tem que ser administrado. (P6)

*Grupo Focal 3*

# obrigatoriedade de realização;

Tem cursos que são importantes prá eu exercer determinada atividade e tem cursos que são feitos só para preencher uma quantidade de horas de treinamento que são exigidas. [...] São 30 horas por semestre, por funcionário. (P17).

### *Entrevistados*

#### # convivência do presencial com à distância;

Muito se fala sobre a evolução da educação à distância, sobre a necessidade de se disponibilizar outros meios e recursos para promover ações educativas e – também – sobre a substituição da “presencial” pela “à distância”. Nossa proposta de trabalho caminha no sentido de convivência das duas modalidades – “presencial” e “à distância”. Quanto mais forem as condições de disponibilização de conteúdos, mais eficaz tende a ser a oferta de educação. (E4).

É possível extrair dos testemunhos apresentados nos GF, o conhecimento crítico sobre como se desenvolvem as ações educativas na UNIBB. Tanto os pontos positivos como os negativos aqui citados, demonstram a importância e preocupação com o tema e mostram parte das ações da UNIBB:

- Cursos à distância - destaca-se a ênfase dada no aspecto da falta de contato físico e da presença humana;
- Cursos auto-instrucionais - são os cursos que utilizam diversos suportes como internet, vídeo, apostila, podendo haver combinação de dois ou mais;
- Cursos presenciais – realizados em sala de aula, dependem da liberação tanto do educador como do educando.

### **IMPLICAÇÕES PARA O TRABALHO**

Categoria construída a partir da discussão sobre a relação entre a educação corporativa do BB, com as atividades bancárias do dia-a-dia e as implicações para a ascensão profissional dentro da empresa.

#### *Grupo Focal 1*

##### # aplicabilidade curso/prática profissional;

Vamos falar sobre o curso indícios de lavagem de dinheiro [...]. Esse curso é um curso extremamente prático e de aplicabilidade imediata. As pessoas saem de sala de aula dizendo que bom, eu tinha uma série de dúvidas e eu vim aqui e hoje eu vou chegar na agência e já vou saber explicar tudo isso que tu colocaste. Vai me ajudar e muito no trabalho. (P3).

#### *Grupo Focal 2*

##### # carência;

Hoje temos cursos que são só teóricos, vai prá prática é diferente, então ainda há carência de um, vamos dizer assim, de teoria e prática ao mesmo tempo. Nesse estágio o banco ainda não chegou, mas ele está no caminho. (P6).

##### # deficiência na preparação para cargos de gestão;

Eu fui assistente com um ano e pouco de banco e não fui preparada pelo banco prá ser assistente. Eu caí lá porque eu tinha um perfil, talvez, um pouco negocial, e sempre que a gente tem um perfil negocial isso aparece um pouco mais do que o técnico. [...]Eu caí como gestora porque eu corri atrás, mas, preparação para ser gestora eu nunca fui preparada. (P8).

### # insuficiência da aprendizagem; aprender com os colegas;

o aprendizado que o banco me forneceu prá minha área específica, prá conhecer e entender o processo, saber o todo, fui muito boa. Agora, pro trabalho em si, de como fazer o processo e como desenvolver, foi muito mais o que eu aprendi com os meus colegas de trabalho do lado, o que que eu fui atrás prá aprender, do que com o que banco me forneceu. (P9).

### *Grupo Focal 3*

### # capacitação para o trabalho; troca de experiências;

[...] principalmente eu que tinha uma formação a partir de educação, sou formada em letras, prá eu passar a ser uma bancária. Eu fiz o concurso e a minha expectativa era como que seria prá eu exercer a função. Então eu tive que ser capacitada e essa capacitação se deu através de atividades de educação mesmo [...] da troca de experiências com os colegas, que sem isso a gente não consegue exercer essa função. (P17).

### # estratégia da empresa;

[...] eu acho que uma empresa do tamanho e porte do BB tem até no seu objetivo estratégico formar e capacitar o funcionário. Não pode deixar isso pro mercado ou deixar isso por conta própria. (P16).

### *Entrevistados*

### # contexto/capacitação;

Com a retirada da conta movimento tivemos que preparar o pessoal pra começar a trabalhar com números. Nós não tínhamos a cultura de calcular o quanto custavam as operações, nós não sabíamos. [...] Sim, nós trabalhávamos em banco e não sabíamos fazer cálculo financeiro. É uma coisa paradoxal. Nós sabíamos, éramos excelentes em fazer contratos de liberação de crédito. Agora, quanto é que tinha isso de retorno? A gente não sabia. (E5).

### # mecanicismo; ser humano integral;

O funcionário não pode, por exemplo, vamos para a própria questão do atendimento que é um curso que os mecanicistas da educação do banco sempre tiveram como primordial, não existe a capacidade do funcionário se transmutar na hora do atendimento ao cliente, quando ele não tá bem na empresa, dele se transformar e atender devidamente quando ele não tá bem com a empresa, quando ele não tá bem com os colegas, quando ele não tá bem com chefe dele. O processo de relações públicas, de certa forma, é um transbordar do processo de relações humanas. O bom funcionário será sempre o bom homem. (E1).

Através dos relatos, retirados dos grupos focais, constata-se a diversidade de percepções sobre a relação entre os cursos da educação corporativa e as atividades desenvolvidas na prática bancária. Se por um lado essa relação é direta, ou seja, a aplicabilidade do conteúdo aprendido nos cursos é imediata, por outro, a efetividade dos mesmos é contestada através da categorização dos cursos como “teóricos” e “práticos”. Os primeiros dariam uma visão do processo, mas não ajudariam no fazer diário. Já os segundos, teriam a grande vantagem de mostrarem o “caminho das pedras”. Essa divisão, como ficou demonstrado nos trechos das falas em destaque, talvez seja uma das grandes dissonâncias em relação a PPP que orienta a educação corporativa do BB. Referindo-se às políticas de

desenvolvimento e de formação dos trabalhadores, a PPP (2010, p.16), afirma que “trata-se de promover a união indissociável entre o pensar e o fazer e a compreensão do sentido do trabalho, como formas de evitar atividades mecânicas, alienadas e inibidoras da criatividade”. Na fala dos entrevistados, o destaque é dado ao por que capacitar para o trabalho e a crítica a visão mecanicista da educação, entendendo o homem como ser integral.

## **METODOLOGIA PEDAGÓGICA**

Categoria produzida a partir da reflexão sobre como ocorre o ato educativo nos cursos da UNIBB, dos relatos sobre outras experiências educativas dos entrevistados, comparando-as com as vivenciadas no BB. Sua construção partiu, também, da exposição dos sentimentos dos entrevistados ao participarem dos cursos:

### *Grupo Focal 1*

# redução tempo de aprendizagem; exemplo dos colegas;

Deixa eu falar, porque para mim os cursos do BB, todos os que eu participei até hoje, todos, foram de uma qualidade altíssima, de conteúdo, de educador. Foi uma época que eu fazia faculdade e eu me lembro que o conteúdo de um semestre inteiro da faculdade foi passado em uma semana no banco. Então o que a gente pagava para ter na faculdade, ao longo de um semestre inteiro, eu tinha aprendido em cinco dias. Não aprendido daquele jeito etéreo, né, da teoria, mas ali, com o exemplo dos colegas. (P3).

# coerência; compromisso; construtivismo;

eu queria ter tido na minha graduação a didática e o compromisso desenvolvido no ambiente de treinamento do banco. [...] as experiências que eu tenho de graduação e agora de pós-graduação, não chegam a 50% de conteúdo, de didática, do que a gente vê aqui programado nos cursos do banco. Isso vem da sistemática que o banco adota, do construtivismo, né. Mas não é uma situação que é jogada, ela tem uma organização, ela tem uma coerência e eu acho que isso é o que diferencia a situação educacional dentro do banco. (P4).

### *Grupo Focal 2*

# incentivo à participação; postura do educador;

Quando eu entrei no banco aquele curso excelência profissional, módulo fundamental, a forma como foi conduzida pelo educador na época te incentiva a participar muito, coisa que eu nunca tive no colégio. (P10).

### *Grupo Focal 3*

# sujeito na construção do conhecimento;

Quando a gente vê alguns cursos, ou a maioria dos cursos presenciais, a gente vê que existe por trás deles uma preocupação com a construção do conhecimento. Quem trabalha em educação conhece perspectiva, essa forma de achar que a gente educa quando o sujeito é que constrói o conhecimento. (P17).

### *Entrevistados*

# afetividade; acolhimento;

O tratamento entre as pessoas, muito afetivo. Porque eu sempre imaginava o banco uma coisa formal. E quando eu fui para a sala de aula eu os vi preocupados se eu estava triste, se eu estava aprendendo, se eu não estava entendendo. Eu achava que isso não era comum dentro de uma empresa. E eu fui para a sala de aula e parecia um oásis. Foi chocante, eu fiquei impressionadíssima. (E2).

Os comentários nos grupos focais sobre esse tema, cujos extratos estão aqui destacados, revelam por parte dos seus integrantes, surpresa, simpatia e entusiasmo com relação à metodologia adotada pela UNIBB nos cursos presenciais que, em muitos casos, foi determinante para a decisão de tornar-se educador. Em destaque também aparece a comparação com a metodologia adotada em outros ambientes educacionais. Afetividade, participação, construção de conhecimento, relação com a realidade, exemplos dos colegas e profundidade no tratamento dos temas são alguns dos elementos que compõem e caracterizam a metodologia pedagógica da UNIBB, que estão presentes nos relatos. Resgatando as colocações de Miguel Arroyo sobre como se dá a ação educativa (inculcação, condicionada por determinantes externos, peso das condições materiais e das relações sociais e ações entre pessoas) e comparando-as com as percepções aqui expostas, é possível inferir que a metodologia adotada pela UNIBB, privilegia e reconhece a ação educativa como ação entre pessoas. Segundo Arroyo (1998, p.165),

É constitutivo de toda prática educativa e cultural ser uma ação humana, de sujeitos humanos, daí estar sempre marcada pela diversidade de experiências culturais dos sujeitos que dela participam. Nesse sentido toda pedagogia do trabalho, da escola, ou da família é humanista, adquire seu sentido no fato de ser uma ação humana.

A fala do entrevistado, destacando a afetividade e o acolhimento, complementa essa visão.

**c) Categorias vinculadas à questão norteadora:** as ações educativas desenvolvidas na UNIBB contribuem para a formação humana?

### **MUDANÇA COMPORTAMENTAL**

Categoria construída a partir das reflexões sobre a mudança de comportamento e novas atitudes assumidas frente à vida e relacionamentos em diversos níveis, e que encontram fundamento nas ações educativas vivenciadas no banco através da UNIBB.

#### *Grupo Focal 1*

# tolerância, diferenças;

Tem certas coisas que você tem que, dentro da sala de aula, você tem que conduzir com certo tato, ficar mais tolerante com algumas coisas, porque você tem que tolerar algumas coisas, e isso acaba te mudando como ser humano, como pessoa. Essa convivência com pessoas diferentes, com histórias diferentes, com características diferentes, tu vai assimilando essas coisas, tu vai repensando a tua própria vida. (P1)

#### *Grupo Focal 2*

# timidez; extroversão;

Acho que eu posso falar porque eu mudei muito. Eu era um cara muito, mas muito tímido. De ter vergonha de responder presença na chamada no colégio. Eu era extremamente tímido. (P10).

# liberdade para assumir-se;

O banco acho que me proporcionou liberdade, principalmente prá ser a pessoa que eu sempre fui e que eu gostava de ser. (P8).

*Grupo Focal 3*

# ouvir mais;

O último curso que eu fiz, gestão com equipes, eu tinha colocado como uma das minhas propostas no final do curso, de escutar mais antes de falar. E modificou, tenho trabalhado muito em escutar mais antes de falar e acho que tenho conseguido. (P16).

# estudar mais;

Entrei no banco no ano passado (2009), fiz os cursos obrigatórios, o excelência um, dois e três e tô me acostumando com essa vida. Tenho que estudar mais. (P13).

*Entrevistados*

# mudança de foco;

Quando eu fiz o curso de formação de alfabetizadores, eu olhava assim, cada dia, como é que eu sobrevivi na escola comum, na escola tradicional. [...] E aí, aquela pessoa que vinha lá da Economia, querendo passar por Israel, não sei o quê... O MEU FOCO AGORA É A EDUCAÇÃO! Aí mudou radicalmente, por isso que eu terminei fazendo o mestrado em Educação. (E2).

Os trechos das falas destacados, revelam que em todos os grupos focais existiu a percepção de que as mudanças de comportamento e atitudes pessoais, assim como profissionais, guardam relação com as ações educativas vivenciadas no BB. As várias mudanças relatadas, permitem relacioná-las com a afirmação de Coelho (2009, p.16), para quem a educação é “um processo social formador de todas as dimensões do ser humano”. A fala do entrevistado traz a emoção da descoberta, sentimento que também perpassou as discussões nos grupos focais.

**ALÉM DO BANCO**

As experiências individuais e coletivas vivenciadas no banco, nas relações pessoais e situacionais de trabalho, assim como aquelas que têm relação direta com ações educativas da UNIBB, e que se refletem nas relações e atividades do funcionário fora do ambiente do banco, foram a base da construção dessa categoria.

*Grupo Focal 1*

# oratória, participação na vida escolar dos filhos;

Um dos cursos que eu mais aproveitei, embora naquele momento não tivesse muita ligação com a minha atividade, foi o curso CPA – curso de palestrantes e

apresentadores. [...] “ah! curso de palestrantes e apresentadores prá um cara que tá trabalhando numa área de análise de projetos?” [...] lá não tem nem contato com público nem nada, mas é um curso que pelo o que ele trouxe ele agregou valor em outras áreas, em comunicação. Eu até cheguei em casa lá prá minha filha, que tava no colégio naquela época, tão empolgado que eu disse “vocês não querem que eu vá lá no colégio prá falar prá vocês?” Cara, a professora de português do colégio disse: “o teu pai fez um curso...”. Fui eu no colégio prá falar “ó, quando vocês vão se apresentar tem que se apresentar assim e tal”. Quer dizer... (P1).

### *Grupo Focal 2*

# novos desafios: professor, advogado;

Tô nessa dúvida agora: faço mestrado, prá poder continuar nessa área que eu quero muito de educadoria fora ou faço faculdade de direito. (P8).

### *Grupo Focal 3*

# troca de experiências para a vida;

Esse momento que a gente no curso presencial, que a gente tem de encontrar com as pessoas, de trocar experiências com elas, é importante prá vida independente de ser prá vida bancária ou não. (P17).

### *Entrevistados*

# novos desafios;

Já recebi convites para atuar em empresas de formação de executivos do mercado, assim como para dirigir a área de RH do SEBRAE nacional. Além disso, fui convidado para dirigir uma Faculdade. Em todos os casos o convite se deve á formação que o Banco me propiciou em seus bancos escolares, mas também pelas aprendizagens obtidas com minha vivência técnica e gerencial. (E3).

# satisfação pessoal; novos desafios; reconhecimento social;

Você tem demandas externas que são referendadas pela capacitação que você recebeu dentro do banco. Eu tenho esse referencial muito forte e prá minha vida ele me serviu de norteador prá inúmeras coisas, prá satisfação pessoal mesmo, de fazer isso com o maior prazer de estar fazendo algo que eu vejo sentido em estar fazendo. (E5).

Nos relatos surgidos nos GF, a relação estabelecida com o banco, incluindo variáveis como tempo de banco e objetivos pessoais, parece definir as percepções sobre as aprendizagens adquiridas na empresa e utilizadas para além do banco. Interessante destacar a percepção dos recém admitidos, para quem a experiência no trabalho não contribuiu significativamente na sua vida extra-banco. No caso específico daquelas que envolvem as ações educativas, o fato de terem ocorrido no BB servem de aval para novas atividades.

## **SER MAIS**

Essa categoria teve como base para sua construção a associação estabelecida pelos participantes dos grupos focais entre as ações educativas vivenciadas no BB, e a percepção do seu papel social e a busca pelo crescimento como pessoa.

### *Grupo Focal 1*

#### # cidadania; ator social;

Eu acredito que ele tem que ter vinculação com a nossa realidade e a nossa realidade não se circunscreve apenas ao BB. [...] Algumas outras atividades que a gente pode linear, porque a gente não pode esquecer a nossa dimensão de cidadão, a gente não é só bancário, a gente é cidadão, a gente é ator na nossa comunidade. Se a gente esquecer disso, se ensimesmar, “não, agora vou falar só coisas técnicas do banco”, bom aí a gente vai estar se diminuindo. (P3).

#### # ser mais gente; empatia; diversidade;

Eu acho que o processo educativo do banco ensina a gente a ser mais gente. [...] na verdade você deixa de focar em você mesmo e passa a focar nas outras pessoas. O teu grau de empatia com relação às outras pessoas ele cresce, e muito, e não há forma de dissociar o teu comportamento no ambiente profissional do teu comportamento no particular. Automaticamente você estende essa preocupação para o teu filho, para o teu marido, para o teu namorado, prá tua mãe, teu pai, prá todo mundo. Então, a gente acaba vislumbrando, acaba analisando o ser humano de uma forma diferente de como via antes. O fato de perceber cada um como é, com suas qualidades, com suas diferenças e tentar extrair o melhor que há em cada pessoa e, a partir daí, formar conceitos, formar conhecimentos, aprender com todo esse processo, acho que ensina justamente isso, torna a gente mais humano. (P2).

### *Grupo Focal 2*

#### # desenvolvimento como pessoa;

O fato de ser educador prá mim me deu mais segurança, me ajudou a me desenvolver como pessoa, me deu assim vontade estudar as pessoas, de ajudar as pessoas, de passar aquilo que eu passo pras pessoas. (P6).

### *Grupo Focal 3*

#### # relacionamento;

são oportunidades de aprender a conviver melhor com as pessoas, não só no ambiente de trabalho, mas de refletir sobre o relacionamento entre as pessoas. (P15).

### *Entrevistados*

#### # paciência; sensibilidade;

É difícil falar da educação no banco porque eu sou inteiramente apaixonada. Eu participei com vísceras, com muita paixão disso. Mudei muito como pessoa, me tornei uma pessoa muito melhor, muito mais sensível, mais paciente. Eu tinha muita pressa, [...] eu entendi que existe um tempo, a idéia ela precisa ser maturada, existe um processo. [...] tem que ter tempo para o conhecimento ser construído, tem um tempo para florescer, não é assim do jeito que a gente quer. (E2)

#### # crescimento pessoal; voluntariado;

Tive acesso a muitos eventos formativos que propiciaram o meu crescimento pessoal, tornando-me uma pessoa melhor. Pude atuar como voluntário em programas sociais da empresa e este tipo de experiência possibilita muito crescimento pessoal e profissional. (E3).

A busca e o esforço para se tornar uma pessoa melhor, e nos relatos do GF encontram-se vários exemplos do que é ser melhor, encontram guarida nas diversas experiências e vivências passadas no ambiente de trabalho e, em particular, a partir das ações educativas da

UNIBB. É possível relacionar o que foi expresso pelos participantes com o conceito “ser mais” de Paulo Freire. Segundo Zitkoski (2008, p.380)

“a categoria “ser mais” encontra-se situada na obra de Freire como um conceito chave para sua concepção de ser humano. Como tal, articula-se com outros conceitos definidores da visão antropológica, sócio-política e histórica de Freire, tais como “inédito viável”, “inacabamento” e “possibilidade histórica”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estudo realizado, incluindo toda a parte referente à pesquisa documental e bibliográfica, o debate com os colegas e professores, a pesquisa de campo com as entrevistas e os grupos focais e, por fim, o tratamento dado e a análise feita a partir dos dados coletados, estiveram muito presentes as motivações que me levaram a procurar o Mestrado em educação: a riqueza das ações educativas, do ponto de vista pedagógico, vivenciadas na UNIBB, tanto como educando como educador, que poderiam contribuir para outras experiências na área da educação; a valorização e reconhecimento das ações educativas desenvolvidas na UNIBB, por parte dos trabalhadores do BB, percebida na minha trajetória profissional na empresa; a busca por informações e conhecimentos que permitissem compreender melhor o fenômeno da educação corporativa no BB.

A partir do ingresso no Mestrado, foram estabelecidas questões norteadoras da pesquisa: a) Qual o significado da existência de um espaço político-pedagógico no Banco do Brasil?; b) Quais são e como se desenvolvem as ações educativas na UNIBB e suas implicações na relação trabalho-educação?; c) As ações educativas desenvolvidas na UNIBB contribuem para a formação humana? Durante o processo, às questões originais somaram-se duas outras que as complementaram ou aprofundaram o nível de questionamento: 1) Em que medida a educação corporativa, através da universidade corporativa, concorre para a formação humana? 2) Como reagem e se percebem os trabalhadores nessa nova realidade (contexto flexível)?; Para as quatro primeiras questões, encontrei indicativos consistentes para sua compreensão e que serão apresentados a seguir. Com relação a segunda questão complementar, os indicadores não foram suficientes para análise mais profunda.

A educação corporativa está presente nas empresas de hoje, pelo menos naquelas consideradas de médio e grande porte. Independentemente do nome que adotem, setor de treinamento e desenvolvimento, área de educação ou universidade corporativa, os sistemas de educação corporativa fazem parte da realidade empresarial no Brasil e constituem um vasto campo de pesquisa para algumas áreas do conhecimento.

O significado atribuído à existência de um espaço político-pedagógico numa empresa como o Banco do Brasil, é constituído de visões diferenciadas, mas que se complementam. Inicialmente, ficou evidente que sua existência está relacionada a uma opção da empresa, para responder a necessidade de formação dos seus quadros, pois, em primeiro lugar, não existem cursos de formação de bancário, e em segundo, a entrada das pessoas na empresa através de concurso público, sem a possibilidade de serem contratadas diretamente no mercado.

Outro olhar sobre a mesma questão, explicita a compreensão de que esse espaço é um espaço de relacionamento entre as pessoas, de reflexão sobre as experiências de cada um, de aprendizagem para o trabalho e para a vida.

Com relação às ações educativas e as implicações na relação trabalho-educação, foi possível identificar os diversos modelos de ensino à distância e cursos autoinstrucionais, com seus distintos suportes (internet, intranet, apostila, vídeo), que estão à disposição dos funcionários. Todos eles apresentam pontos positivos (metodologia e apresentação) e negativos (falta da presença física, dificuldade de comunicação). Porém, em nenhum momento é questionada a importância da sua existência pelos sujeitos das ações educativas, pelo contrário, o ensino à distância é reconhecido como opção para atender aqueles com dificuldade de acesso aos cursos presenciais. Outra das ações educativas é o curso presencial, que para acontecer necessita de uma infraestrutura complexa: espaço físico onde se desenrolam as aulas; material didático, incluindo apostila e todo restante usado em sala de aula; deslocamento e hospedagem dos participantes e do educador. É preciso destacar que para que essa ação educativa efetivamente se realize, existe todo um trabalho de negociação entre as áreas envolvidas, em geral a educação e a área negocial, para a liberação dos participantes e do educador. Essa situação guarda relação com o destaque feito nos grupos focais, de que a educação corporativa está vinculada à estratégia da empresa como um todo. Uma distinta ação, que não foi referida nas entrevistas, mas consta nos documentos pesquisados, é a participação em eventos externos (não produzidos pela UNIBB), como cursos, palestras, seminários, workshops, comprados ou patrocinados pelo BB.

Cabe destacar que, embora haja grande oferta de cursos, a sua realização, incluindo as condições necessárias para que isso ocorra, é prejudicada pelo grande volume de serviço encontrado hoje em todas as áreas da empresa, motivo alegado para a não liberação do educador e do educando para participar do evento.

Ficou claro que as ações educativas adotadas na UNIBB, estão embasadas em propostas pedagógicas constantes na Proposta Político-pedagógica (PPP), e que são aceitas e reconhecidas pelos participantes dessas ações como adequadas aos objetivos da educação corporativa. Em comparação às utilizadas em outros espaços educacionais, como faculdades e universidades, teriam a vantagem de estar mais próximas a realidade dos educandos, portanto, com maiores possibilidades de aplicabilidade.

Ainda por conta disso, observei que a relação trabalho-educação é percebida pelos participantes das ações educativas, no sentido de que as aprendizagens ali desenvolvidas possuem vínculos com o trabalho bancário. Por exemplo, o fato da atividade bancária lidar

diariamente com ameaças como fraudes, perdas e ganhos financeiros decorrentes de erros ou desconhecimento de procedimentos legais, exige, além de cuidado e atenção, muita preparação para desenvolvê-la de forma correta, com base nas normas estabelecidas.

Por outro lado, foi possível perceber que em relação à preparação para exercer cargos gerenciais, as ações educativas da UNIBB deixam a desejar. A formação dos futuros gestores estaria muito mais a cargo da experiência profissional, adquirida na prática do dia-a-dia.

Em relação à formação humana, constatei que as ações educativas da UNIBB propiciam e possibilitam pensar além da atividade profissional. De um lado, as aprendizagens sistematizadas nos cursos, que são aplicadas em contextos diversos daquele do BB, e em muitos casos, tornam-se parte de uma nova rotina de vida das pessoas, por exemplo, os educadores. A formação recebida ultrapassa os limites do curso que o educador ministra na UNIBB e o desperta para um novo olhar em relação à diversidade das pessoas e de opiniões, traz a segurança necessária para assumir posições e tratar de temas que o interessam, estimula a empatia e, em alguns casos, o instiga a participar de outras experiências educativas, mesmo que anteriormente isso não fosse um objetivo seu. De outro lado, mudanças de comportamento, ou tentativas de mudança pelo menos, também são possíveis a partir da vivência nas ações educativas: desenvolver a desinibição, procurar ser mais paciente, preocupar-se em ouvir mais.

Isso implica buscar o estabelecimento de relacionamentos mais humanos ou na humanização das relações, dentro ou fora do ambiente profissional. Percebi nos testemunhos a certeza do pertencimento a algo maior que o ambiente restrito da empresa. Conscientizar-se da cidadania e ser um ator social remete à realidade em que está inserido, pensar seus problemas, propor soluções. É o que para Paulo Freire caracteriza como a busca por “ser mais”.

Ficou demonstrado, também, que a preocupação com educação no BB não surgiu com o modelo flexível e com o modelo de competências, ela é anterior à discussão que será instalada no País posteriormente. Por certo que transformações ocorreram e possivelmente ocorrerão novamente, mas o fato é que uma característica permanece, independente do *mainstream* vigente, das aragens políticas que sobrevêm vez que outra e do nome que adote, a educação corporativa do BB firmou-se como um espaço de discussão, onde é possível explicitar e administrar conflitos, de pensar a prática do dia-a-dia, de apontar opções, de reflexão, de formação humana.

O fato de existir um espaço que reúne pessoas com o objetivo de desenvolver aprendizagens, para melhor realizarem suas tarefas profissionais, propicia muito mais do que

isso. Em todos os relatos, além do destaque dado a “troca de experiências”, as ações educativas da UNIBB são percebidas e podem ser traduzidas de duas formas. De um lado mais pragmático, encontra-se o como realizar melhor determinado procedimento, através do conhecimento já sistematizado e dos exemplos trazidos pelos colegas de outras dependências, de outras realidades. Por outro, percebe-se a surpresa com o acolhimento, a valorização da participação das pessoas na construção do conhecimento, o despertar para novas atividades diferentes da do bancário, o respeito pelas diferentes opiniões, a garantia de poder discutir a empresa e sua atuação, preocupar-se com o outro através da atuação como educador e como cidadão junto da comunidade.

Por fim, resgatando o enunciado na PPP de que educação e formação do trabalho devem contemplar o desenvolvimento humano e profissional, e relacionando com os dados da pesquisa, é pertinente afirmar que as ações educativas da UNIBB contribuem, concorrem para a formação humana dos seus participantes, guardada as devidas motivações, formações e experiências de cada indivíduo.

## LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Essa dissertação teve limitações estabelecidas pré e pós o seu desenvolvimento. De um lado foi necessário restringir o número de participantes da pesquisa por questões econômicas, geográficas e disponibilidade, além de delimitar seus objetivos ao que fosse pertinente à formação humana, a partir dos testemunhos e narrativas dos intervenientes no processo de educação corporativa do Banco do Brasil. Por outro lado, durante a realização da pesquisa surgiram novos questionamentos, importantes e significativos, que foram apresentadas na dissertação, mas deixaram de ser tratadas com maior profundidade em razão de carecerem de outras abordagens teóricas e, também, de instrumentos de pesquisa mais adequados para sua análise.

Podem ser incluídas nesse rol, as questões atinentes a contradição entre banco público versus banco privado, educação versus metas da empresa, o bancário como categoria profissional, trabalhadores bancários e contexto flexível. Todas elas, antes de serem lacunas desse trabalho, são possibilidades de pesquisas que tem aqui pistas, um ponto de partida para novos estudos e aprofundamento dos temas.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas.** In: TÔRRES, Ofélia L. S. (org) O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas, V. 2, São Paulo: Atlas, 2008.

AKTOUF, Omar. **Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico?** Revista Organização e Sociedade, V.8 – nº 21. 2001.

ANICETO, Kátia P. A. **As representações dos(as) trabalhadores(as) sobre a formação oferecida pela Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB/Manaus) no contexto da reestruturação tecnológica e organizacional.** Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação. UFRGS. Porto Alegre. 2008.

ARROYO, Miguel. **Trabalho – Educação e Teoria Pedagógica.** In: FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e Crise do Trabalho: Perspectiva de Final de Século. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

ARROYO, Miguel. **A Atualidade da Educação Popular.** In: Revista de Educação Pública. V. 11. n. 19. Cuiabá, Editora da UFMT, 2002.

BANCO DO BRASIL. **Germinal: Caderno de Atualização do Instrutor nº 4.** Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. **Germinal: Caderno de Atualização do Instrutor nº 6.** Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. **Germinal: Caderno de Atualização do Instrutor nº 10.** Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. **Germinal: Caderno de Atualização do Instrutor nº 11.** Brasília, 1997.

\_\_\_\_\_. **Proposta Político-Pedagógica para atuação em gestão de pessoas.** Brasília: Banco do Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **Repensando o DESED.** Brasília, 1993.

\_\_\_\_\_. **Treinamento no Banco do Brasil.** Brasília, 1989.

\_\_\_\_\_. **Uma Filosofia de Treinamento.** Suplemento DESED/6. Brasília, 1968.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2008.

CAMPOS, Célia P.C. **A Formação Humana: reflexões sobre educação e trabalho.** In: Maria Inês de Matos Coelho, Anna Edith Bellico da Costa (org) A Educação e a Formação Humana: tensões e desafios na contemporaneidade. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CARVALHO, Carlos E. **Perda de receitas da inflação e defesa da lucratividade dos grandes bancos brasileiros no início do plano real.** Revista de Economia Mackenzie, Ano 3, n 3, p. 121-153. São Paulo.

CHANLAT, Jean-François. **Por Uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações.** In: TORRES, Ofélia L. S. (org.) O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

COELHO, Maria I. M. **Por Que a Educação e a Formação Humana na Contemporaneidade?** In: Maria Inês de Matos Coelho, Anna Edith Bellico da Costa (org) A Educação e a Formação Humana: tensões e desafios na contemporaneidade. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CRUZ NETO, Otávio ; MOREIRA, Marcelo R.; SUCENA, Luiz F. M. **Grupos Focais e Pesquisa Social Qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação.** Trabalho apresentado no XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais. Ouro Preto, MG, 2002. Disponível em [www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/Com\\_JUV\\_PO27\\_Neto\\_texto.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/Com_JUV_PO27_Neto_texto.pdf). Acesso em Janeiro/2009.

DELUIZ, Neise. **O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo.** Boletim técnico do Senac. V. 27, n. 15-25, p.1, Set./dez.2001.

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

ENGUITA, Mariano. **O Conhecimento é a Nova Forma de Poder Dominante.** Entrevista concedida ao jornal A Página da Educação. Ano 16, n.169, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa.** 27ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003b.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003a.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia dos Sonhos Possíveis.** São Paulo: Editora UNESP, 2001.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A Produtividade da Escola Improdutiva.** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Capital Humano e Sociedade do Conhecimento: concepção neoconservadora de qualidade na educação.** Revista Contexto & Educação, ano 9, n. 34, Ijuí, abr./jun. 1994.

GATTI, Bernardete A. **Grupo Focal na Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

GODOY, Arilda S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995a.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 3, n. 3, mai./jun. 1995b.

GOMES, Elizabeth; STAREC, Cláudio. **Conhecimento tem prazo de validade?** In: RICARDO, Eleanora J. (org). Gestão da Educação Corporativa: cases, reflexões e ações em educação à distância. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GONDIM, Sonia M. G. **Grupos Focais Como Técnica de Investigação Qualitativa – desafios metodológicos.** Revista Paidéia, n.24. Ribeirão Preto, 2002.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna** – São Paulo: Edições Loyola, 2007.

HOUAISS. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa – On Line.** Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>.

JINKINGS, Nise. **Os Trabalhadores Bancários em Face da Reestruturação Capitalista Contemporânea.** Cadernos de Pesquisa, n. 28, 2001.

KOLB, David. *Experiential learning: experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1984

KUENZER, Acácia Z. **As relações entre conhecimento tácito e conhecimento científico a partir da base microeletrônica: primeiras aproximações.** *Revista Educar*, Curitiba, 2003.

KUENZER, Acácia Z. **Educação profissional: novas categorias para uma pedagogia do trabalho.** *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, maio/ago. 1999.

MACÊDO, Katia B. e PIRES, José C. S. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** *Revista de Administração Pública*, 40:81-105. Rio de Janeiro: jan/fev 2006.

MANFREDI, Silvia M. **Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas.** *Educação e Sociedade*, v. 19, n. 64, 1998.

MARTINS, Herbert G. **Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira.** Disponível em [www.educor.mdic.gov.br/producao/arquivo/id/arq1229429737.pdf](http://www.educor.mdic.gov.br/producao/arquivo/id/arq1229429737.pdf). Acesso em Janeiro/2009.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

OTRANTO, Célia R. **Universidades Corporativas: subsídios para o debate.** *Revista Universidade e Sociedade*, nº 41. Rio de Janeiro: Andes, 2008.

QUARTIERO, Elisa M. e BIANCHETTI, Lucídio. **A Expansão dos Espaços e Tempos da Educação.** In: QUARTIERO, Elisa M. e BIANCHETTI, Lucídio (orgs). *Educação Corporativa – mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações.* Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: CORTEZ, 2005.

QUARTIERO, Elisa M. e CERNY, Roseli Z. **Universidade Corporativa: uma nova fase da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação.** In: QUARTIERO, Elisa M. e BIANCHETTI, Lucídio (orgs). *Educação Corporativa – mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações.* Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: CORTEZ, 2005.

RIBEIRO, Jorge A. R. **Etapas da Formação Profissional em Mercados Internos de Trabalho.** *Currículo sem Fronteiras*, v.6, n.2, p.156-171, jul/dez 2006.

RICARDO, Eleanora J. **A Educação do Trabalhador do Conhecimento.** In: RICARDO, Eleanora J (org). *Gestão da Educação Corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RODRIGUES, Neidson. **Educação: da formação humana à construção do sujeito ético.** *Educação & Sociedade*, ano XXII, n. 76, Outubro/2001.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e Educação: fundamentos ontológicos e históricos.** *Revista Brasileira de Educação*. V.12, n.34, jan./abr. 2007.

SEGNINI, Liliana R. P. **Reestruturação dos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho.** *Educação & Sociedade*, n. 67, 1999.

SEVERINO, Antonio J. **A Busca do Sentido da Formação Humana: tarefa da filosofia da educação.** *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v.32, n.3, p. 619-634, set./dez. 2006.

SILVA, Mariléia M. **Formar para o mercado de trabalho: a retórica da competência e competitividade nos cursos de graduação.** *B. Técnico do Senac, Rio de Janeiro*, v.34, n.2, maio/ago.2008.

SOUZA, Donaldo B. **A Escola Como Empresa: sinonímia do pragmatismo e tecnicismo.** In: QUARTIERO, Elisa M. e BIANCHETTI, Lucídio (orgs). *Educação Corporativa – mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações.* Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: CORTEZ, 2005.

SOUZA, José S. **O Recrudescimento da teoria do Capital Humano.** *Cadernos CEMARX*, n.3, 2006, UNICAMP.São Paulo.

STRECK, Danilo R; REDIN, Euclides; ZITKOSKI, Jaime J (orgs). **Dicionário Paulo Freire.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

VENÂNCIO, Vânia M L. **As Políticas de Formação no Banco do Brasil e suas Implicações Pedagógicas – do DESED à Universidade Corporativa (1965 a 2006).** Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

XAVIER, Liduína B. (org). **Itinerários da Educação no Banco do Brasil.** Brasília: Banco do Brasil, 2008.

ZITKOSKI, Jaime J. **A Pedagogia Freireana e suas Bases Filosóficas.** In: SILVEIRA, Fabiane T; GHIGGI, Gomercindo; PITANO, Sandro C (orgs). *Leituras de Paulo Freire: contribuições para o debate pedagógico contemporâneo.* Pelotas: Seiva Publicações, 2007.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

#### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que fui esclarecido(a), de forma detalhada sobre a pesquisa que tem como título “UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL - UNIBB: ESPAÇO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE FORMAÇÃO HUMANA E RESISTÊNCIA À DESUMANIZAÇÃO” que tem por objetivo: Analisar a Universidade Corporativa no Banco do Brasil, através das representações dos educadores e educandos, como espaço político-pedagógico de formação humana e resistência a desumanização.

Fui esclarecido(a) também a respeito do sigilo das informações coletadas e da possibilidade de desistência em qualquer circunstância e etapa da pesquisa.

Fui igualmente informado(a):

De que não terei nenhum gasto pela participação no estudo;

Sobre os objetivos do presente estudo;

Da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a cerca dos procedimentos e outros aspectos relacionados com a pesquisa;

Da afirmação de que não serei identificado e que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para essa pesquisa;

Da liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem nenhum prejuízo à minha pessoa;

Esta pesquisa é desenvolvida por Júlio Antônio Zacouteguy, aluno do Curso de Mestrado em Educação UFRGS, localizado na Av. Paulo Gama, s/n, prédio 12201, telefone 3308-3428.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

## **APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA**

### **Roteiro Entrevista Semi Estruturada**

#### **1. Trajetória no Banco do Brasil:**

- história pessoal e profissional;

#### **2. Relação com a educação antes de entrar no Banco do Brasil:**

- interesse sobre a área;
- atividades: professor, pesquisador;

#### **3. Aproximação com a área de educação do Banco do Brasil:**

- como ocorreu a aproximação;
- quais os objetivos;

#### **4. Avaliação, comentários sobre a educação no Banco do Brasil;**

- significado pessoal;
- possibilidades;

## APÊNDICE C – ROTEIRO GRUPO FOCAL

### Roteiro Grupo Focal

#### Educadores e Educandos do Banco do Brasil

GRUPO FOCAL Nº: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_

LOCAL DE REALIZAÇÃO: \_\_\_\_\_

NÚMERO E COMPONENTES: \_\_\_\_\_

COMPONENTES (características gerais que os distinguem, visando sua referência):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Questões

1. O que é ser bancário do Banco do Brasil? No que vocês se diferenciam dos outros bancários?

2. Para realizarem as atividades de bancário do Banco do Brasil, vocês participaram e/ou participam de alguma tipo ação educativa?

- Cursos presenciais, auto-instrucionais (apostila, web), fazap, etc. Educador, educando?
- Qual a percepção de vocês sobre esses cursos?
- Qual a relação entre os vários cursos oferecidos pela UNIBB e as suas atividades no BB?
- Qual a opinião de vocês sobre a área de educação do BB?

3. Houve alguma mudança na vida de vocês, a partir das experiências educativas vivenciadas no Banco do Brasil? Exemplifiquem.

#### Objetivos

- identificar as características comuns ao bancário do BB e as diferenças em relação a outros bancários;

- inferir sobre os processos educativos vivenciados pelos bancários do BB; aferir o grau de importância atribuído a esses processos pelos bancários do BB; significado da política formativa do BB atribuído pelos bancários do BB.

- identificar experiências comuns dos bancários do BB a partir das experiências educativas vivenciadas no BB e o seu alcance e impacto na vida pessoal, familiar e social;

## **APÊNDICE D – CURSOS UNIBB**

### **AGRONEGÓCIOS**

Presencial:

Agricultura Familiar - Pronaf

Crédito Rural - Agropecuária de Mercado

Engenharia de Avaliações na Área Rural

Produtos e Serviços para o Agronegócio

Auto-instrucional:

Agronegócios - Introdução ao Crédito Rural

Rede Aberta Garantia de Preços Agropecuários

### **AMBIENTAÇÃO**

Presencial:

Excelência em Teleatendimento Bancário

Excelência Profissional - Módulo Fundamental

Excelência Profissional - Módulo Fundamental CSO/CSL

Excelência Profissional - Módulo Instrumental

Excelência Profissional - Módulo Negocial

Orientadores Programa Bem-vindo ao BB

Teleatendimento Bancário - Oficina

Em serviço:

Prática em Teleatendimento Bancário

### **ATENDIMENTO**

Presencial:

Fundamentos e Práticas da Gestão de Carteiras UAR

Gerente de Relacionamento PJ Varejo

Gerenciando o Relacionamento com o Cliente

Governos, Relacionamentos e Negócios

Soluções em Gestão de Caixa

Soluções em Gestão de Caixa e Serviços

Vendas

Auto-instrucional:

Atendimento Telefônico

Conhecendo a Gestão de Carteiras

Conhecendo o Cliente do Mercado Varejo

Fundamentos de Marketing

HMM - Mantendo o Foco no Cliente

HMM – Negociando

Negócios com Cooperativas

Négocios com o Setor Público

Negócios com Pessoa Jurídica Atacado

Rede Aberta Alianças e Parcerias

Rede Aberta Ambiente das Agências

Rede Aberta Atendimento Cidadão

Rede Aberta Autoatendimento Varejo Pessoa Jurídica

Rede Aberta Atendimento de Excelência

Rede Aberta Etiqueta Empresarial

Rede Aberta Seguridade

Em serviço:

Atendimento no Guichê

Governos, Relacionamentos e Negócios - Pesquisa Obrigatória

## **AUDITORIA**

Presencial:

Redação de Documentos para Auditoria

Auditoria Integrada - Audint

Em serviço:

Estágio de Auditores - Módulo Auditorias Especiais

## **SEGURANÇA E CONTROLE**

Presencial:

Análise de Indícios de Lavagem de Dinheiro

Gestão de Valores

Segurança de Pessoas e Ambientes

Auto-instrucional:

Certificação Digital - Agente de Registro

Conhecendo Certificação Digital

Grafoscopia

Práticas de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro

Segurança da Informação

Sob Controle?

## **COMUNICAÇÃO**

Presencial:

Agentes de Comunicação Interna

Didática para Multiplicadores - ODM

Palestras e Apresentações, Oficina - Ofipa

Produção de Textos - Ofite

Retórica

Auto-instrucional:

HMM - A Comunicação Escrita

HMM - Fazendo Apresentações

Língua Brasileira de Sinais

Texto.com.texto

## **CRÉDITO**

Presencial:

Análise de Projetos Rurais e Empresariais

Análise Financeira e de Crédito

Crédito e Vendas PJ

Fiscalização de Operações de Crédito

Jornada de Crédito Micro e Pequenas Empresas

Jornada de Crédito MPE - Financiamento de Investimentos

Soluções em Capital de Giro

Auto-instrucional:

Cadastro

Crédito e Risco Socioambiental  
Introdução ao Processo de Crédito  
Práticas de Cadastro  
Operações de Investimento  
Rede Aberta Bons Negócios com Operações de Investimento  
Rede Aberta Consórcio de Imóveis  
Rede Aberta Crédito Imobiliário  
Rede Aberta Financiando Investimentos  
Rede Ab Jornada de Crédito - Micro e Pequenas Empresas  
Rede Aberta Negócios com Micro e Pequenas Empresas  
Rede Aberta Negócios com Recebíveis  
Risco de Clientes  
Risco de Operações

## **ECONOMIA E FINANÇAS**

Presencial:

Economia Aplicada

Investimentos Financeiros - CIF

Proteção Financeira com uso de Derivativos - Profin

Soluções em Financiamentos de Investimentos

Auto-instrucional:

Análise Econômica e Financeira de Empresas

Básico de Contabilidade

Básico de Finanças: Rumo à Consultoria Financeira

Certificação em Investimentos – Módulo Avançado

Certificação em Investimentos – Módulo Básico

Atualização em Investimentos - Módulo Básico

Economia Básica

Fundamentos do Mercado de Capitais

HMM - Elaborando Orçamentos

HMM - Princípios de Finanças

Matemática Financeira

Orientando Investimentos Financeiros

Planejamento Financeiro Pessoal

Rede Aberta Cash Management

Rede Aberta Investimentos BB Estilo

## **EDUCAÇÃO**

Presencial:

Formação de Alfabetizadores do BB Educar

Formação Pedagógica de Educadores Corporativos

Auto-instrucional:

Fundamentos da Prática Educativa no BB

## **GESTÃO DE PESSOAS**

Presencial:

Desenvolvendo Equipes

Entrevista de Seleção - Estratégia e Prática

GDP - Oficina para Gestores

Gestão da Carreira

Gestão com Equipes

Auto-instrucional:

Entrevista de Seleção - Fundamentos e Práticas

Fundamentos e Práticas da Gestão Contemporânea

Gestão de Desempenho por Competências

HMM - Coaching

HMM - Conduzindo Reuniões

HMM - Dando e Recebendo Feedback

HMM - Delegando

HMM - Gerenciando c/Foco na Criatividade e na Inovação

HMM - Gerenciando Conflitos

HMM - Gerenciando o Estresse no Ambiente de Trabalho

HMM - Gerenciando seu Superior Hierárquico

HMM - Gerenciando seu Tempo

HMM - Gerenciando sua Carreira

HMM - Liderando e Motivando

HMM - Liderando Equipes

HMM - Mantendo Equipes no Alvo  
HMM - Retendo Funcionários Valiosos  
HMM - Tornando-se um Gerente  
HMM - Trabalhando com Equipes Virtuais  
Rede Aberta Gestão Participativa

## **GESTÃO EMPRESARIAL**

Presencial:

Cultura Organizacional  
Formação de Gestores em Primeira Investidura  
Gestão de Projetos  
Negociação Estratégica  
Práticas de Gestão Orientadas pela BSC

Auto-instrucional:

Gestão de Resultados  
HMM - Estabelecendo Metas  
HMM - Gerenciando Projetos  
HMM - Preparando um Plano de Negócio  
HMM - Solucionando Problemas  
HMM - Tirando Proveito das Mudanças

Em serviço:

Estágio de Gerente de Divisão na Rede de Agências

## **JURÍDICA**

Presencial:

Básico de Administração de Contratos  
Básico de Licitações - Funcionários com posse em CSL  
Básico de Licitações  
Relações Jurídico- Negociais

Auto-instrucional:

Direitos do Consumidor  
Preposto

## **NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

Presencial:

Alternativas de Anal. de Documentos da Área Internacional

Câmbio Financeiro

Comércio Internacional - Carta de Crédito

Comércio Internacional - Drawback

Comércio Internacional - Exportação

Comércio Internacional - Exportação de Serviços

Comércio Internacional - Exportação Módulo II

Comércio Internacional - Financiamentos à Exportação

Comércio Intern. - Fundamentos do Câmbio Financeiro

Comércio Internacional - Importação

Comércio Internacional - Práticas Cambiais

Comércio Internacional - Proteção Financeira em Câmbio e Comércio Exterior

Auto-instrucional:

Básico de Precificação de Operações de Câmbio

Rede Aberta Câmbio Financeiro

Em serviço:

Estágio na Rede Externa

Estágios em Neg. Intern. - Mesa de Operações – GEROF

Estágios em Neg. Intern. - Mesa de Operações – Geroi

Negócios Internacionais - Módulo Brasília

Negócios Internacionais - Módulo São Paulo

## **RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL**

Presencial:

DRS Estratégia de Negócios

DRS Fundamentos Conceituais e Metodológicos

Educadores Sociais

Gestão de Negócios em APL

Oficina de Ecoeficiência

Segurança e Saúde do Trabalho - CSST

Auto-instrucional:

Ação Voluntária: Elaboração e Gestão de Projetos Sociais e Captação de Recursos

Ação Voluntária: Gestão Financeira

Ação Voluntária: Gestão Organizacional e Planejamento

Cooperando

Introdução à Ação Voluntária

Introdução à Ação Voluntária: WEB

Rede Aberta Acessibilidade, uma questão de direito

Rede Aberta APL - Arranjos Produtivos Locais

Rede Aberta Diversidade no BB

Rede Aberta DRS - Sustentabilidade no Mundo dos Negócios

Rede Aberta DRS - Uma Estratégia Negocial

RSA e Sustentabilidade nos Negócios

## **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Auto-instrucional:

Digitação

Navegação Web