

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

FABIANA FOGAÇA ZILLI

**NOVOS DESAFIOS PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A UNIBB FRENTE AO
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL S.A.**

ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA
2012

FABIANA FOGAÇA ZILLI

**NOVOS DESAFIOS PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A UNIBB FRENTE AO
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL S.A.**

Artigo de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado à disciplina de Metodologia Científica, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa.

CURITIBA
2012

NOVOS DESAFIOS PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A UNIBB FRENTE AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL S.A.

Fabiana Fogaça Zilli

Resumo As empresas que desejam expandir seus negócios em outros países precisam de uma preparação diferenciada, eficaz e contínua, enfim, comprometida com o processo de aprendizagem, uma vez que precisam de resultados rápidos e constantes. Diversas organizações adotam a universidade corporativa na capacitação e desenvolvimento dos funcionários que irão trabalhar em outras realidades completamente diversas as da origem do funcionário. Dessa forma, este trabalho procura avaliar os aspectos mais relevantes da Universidade Corporativa que contribuem no processo de internacionalização, e mais especificamente, a participação da UNIBB no processo de internacionalização do Banco do Brasil S.A.

Palavras-chave Banco do Brasil. Universidade Corporativa. Internacionalização.

Abstract Companies that wish to expand their business in other countries need a different preparation, effective and continuous, in short, committed to the learning process, since they need quick results and constants. Several organizations have adopted the corporate university to train and develop employees who will work in other situations completely different from the origin of the employee. Thus, this study seeks to evaluate the most relevant aspects of the Corporate University that contribute in the process of internationalization, and more specifically, the participation of UNIBB in the internationalization process of the Bank of Brazil.

Keywords Bank of Brazil. Corporate University. Internationalization.

1 INTRODUÇÃO

Com a intensificação do quadro de exportações do Brasil, a crescente inserção de instituições no mercado internacional, como também, a complexidade das relações negociais entre organizações com culturas e legislações divergentes, se faz necessário cada vez mais o estudo elaborado das culturas empresariais e sociais dos países onde se pretende a realização de negócios. Devido ao aumento da competitividade, aumento das informações e a crescente falta de tempo da maioria da população, as Universidades Corporativas se tornaram imprescindíveis dentro das organizações para auxiliar no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários.

Com o intuito de analisar o papel da Universidade Corporativa – UNIBB frente ao processo de internacionalização do Banco do Brasil, o trabalho está organizado em quatro partes. Primeiramente é apresentado o histórico do Banco e logo em seguida o seu processo de internacionalização, como também, o seu quadro atual. Na segunda parte são apresentados alguns estudos e principais aspectos sobre a internacionalização. A terceira parte aborda o papel da Universidade Corporativa e suas contribuições no processo de internacionalização das empresas. A quarta parte apresenta os principais componentes da UNIBB, propondo uma reflexão sobre a sua atuação junto a rede externa do Banco, seguida das principais conclusões obtidas com o trabalho.

Também serão apresentados os principais conceitos referentes à educação corporativa dentro das organizações que estão expandindo seus negócios internacionalmente, de acordo com os estudos de autores da área, perante o cenário de crescente globalização. Será realizada uma análise

das principais variáveis que interferem ou participam deste processo e a forma como o Banco do Brasil e a UNIBB tem realizado esse trabalho. Com isso pretende-se propor uma reflexão sobre como ocorre atualmente a atuação da UNIBB junto ao grande número de funcionários da rede externa.

Além disso, a análise descritiva sobre as fontes bibliográficas sobre o tema a revisão bibliográfica ocorrerão através de consulta a bibliotecas de instituições de ensino e acervos digitais, banco de teses, bases de dados de acesso a periódicos nacionais e internacionais (scielo, portal de periódicos da Capes, etc.).

2 PERSPECTIVA HISTÓRICA DO BANCO DO BRASIL E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO

O Banco do Brasil (BB) é considerado uma das instituições financeiras mais antigas do país, possuindo mais de 200 anos, marcados por períodos de descontinuidade (1833-1853 e 1893-1905). Teve sua fundação em 1808 pelo príncipe regente D. João, o qual tinha a intenção de implantar no Brasil a sede da Coroa Portuguesa. No entanto, o banco foi liquidado em 1833, desfalcado pelos saques da Corte Portuguesa no período em que retornavam para Lisboa, como também pela má administração financeira do 1º Reinado. Foi reinaugurado em 1851, graças ao Barão e Visconde de Mauá, Sr. Irineu Evangelista de Souza, sendo que em 1953, fez a fusão do Banco do Brasil de Mauá com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Em 1893, foi criado o Banco da República do Brasil, união do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Seu formato atual teve os alicerces em 1905, se tornando uma das principais instituições de apoio ao desenvolvimento nacional. No entanto, a partir da reforma de 1964, a qual permitiu a atuação da iniciativa privada nos investimentos de longo prazo (STUDART, 1995, p. 117-118) e a fundação do BACEN – Banco Central do Brasil, o qual passou a ser a maior autoridade monetária.

A partir daí, o Banco do Brasil passou a atuar em conjunto com o BACEN, como arrecador e pagador, executor da política financeira, responsável por programas oficiais de crédito agropecuário do governo e caixa direto do Tesouro Nacional. Porém, com a reforma bancária de 1988 e a retirada da conta movimento, o Banco deixou de exercer a função de caixa direto do Tesouro Nacional, obrigando-se a exercer as funções de banco múltiplo. Para isso, usou como estratégia a criação das subsidiárias: BB Financeira S.A., BB Leasing S.A., BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A., BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. e BB Banco de Investimento S.A. (BB, 2012).

Nesse momento, passou a se preocupar com o seu fortalecimento e competitividade diante as instituições privadas, aprofundando a sua atuação no mercado com a ampliação de produtos e serviços para o atacado e varejo, atuação no mercado de capitais e seguridade. Passou também a se preocupar com a gestão mais eficiente, adotando critérios de transparência e gestão de riscos.

Atualmente, a instituição configura-se no maior banco múltiplo nacional, com uma base de 54,4 milhões de clientes e 35,9 milhões de contas correntes (33,8 milhões de contas PF e 2,1 milhões de contas PJ), no final de 2010, o que representa um crescimento de 2,7% em um ano. Nesse período utilizou diferentes estratégias de reformulação dos modelos e práticas de atuação no varejo, dentre estas um forte programa de capacitação negocial de mais de 40 mil funcionários; contratação de mais de 10 mil funcionários para o atendimento aos clientes; investimento em novas tecnologias, como a implantação de uma plataforma de negócios que possibilita a visualização do perfil do cliente, potencializando a possibilidade de consumo destes; segmentação diferenciada com melhor encarteamento de clientes; modernização dos canais de atendimento e dos ambientes físicos e adoção de ferramentas de gestão de relacionamento com os clientes, como o Customer Relationship Management (CRM) (BB, 2012).

Seu valor de mercado no final de 2010 estava em torno de R\$ 89,9 bilhões, obtendo um lucro líquido de R\$ 11,7 bilhões e ativos totais R\$ 811, 2 bilhões. Esses números possibilitaram o posicionamento como líder no Sistema Financeiro Nacional, perfazendo o total de 19,8% de participação no mercado na área de crédito. Isso só foi possível por causa da atuação no segmento de financiamento a pessoas físicas, especificamente os créditos consignados junto às instituições públicas e privadas. Também tiveram destaque nessa área os créditos veículos, com parcerias a lojas de automóveis e a sua forte atuação no crédito imobiliário (BB, 2010).

Além disso, hoje é uma das instituições financeiras do Brasil mais engajada no processo de internacionalização. Esta possui duas fases mais marcantes: a primeira ocorreu entre os anos 60 e 70, sendo freitada pela crise macroeconômica brasileira e conseqüentemente, a crise da instituição. A segunda iniciou-se no ano 2000 e permanece até os dias atuais.

Por meio de fusões e incorporações, está expandindo a sua base e conquistando novos mercados. Para isso precisa se aperfeiçoar constantemente, o que ocorre de forma mais intensa nas últimas décadas, devido ao dinamismo do mercado. Como os demais bancos múltiplos, precisa estar atento às novas tendências para poder competir com os outros bancos. Com as diversas mudanças que ocorreram devido a globalização e o acesso a novas tecnologias e implantação de novos sistemas, a instituição financeira teve que se reorganizar e alavancar novas estratégias para a incrementação das receitas e atuação mais forte do que a concorrência junto a seus clientes. Isso só foi possível devido a diversos estudos e projetos que mudaram a forma de pensar, inclusive do seu extenso quadro de funcionários. Conforme Dalla Costa e Souza-Santos (2011), embora o banco sendo de economia mista, devido a sua atuação como intermediador financeiro de diversos serviços junto ao Governo, era considerado mais um banco público do que privado. Se pararmos pra pensar em quantas mudanças estruturais e tecnológicas o banco sofreu desde a sua origem, seria um trabalho completamente extenso tendo em vista que este já possui mais de 200 anos e com isso passou por diversas transformações na economia, de acordo com cada momento histórico e político do país.

A primeira agência do Banco do Brasil no exterior foi inaugurada em 1941 em Assunção, no Paraguai. Já no período da Segunda Guerra Mundial, começaram a ser instalados escritórios em Roma, Nápoles e Pistoia, para suprir as necessidades dos soldados brasileiros no exterior, para mais tarde desempenhar papel importante nas transações de empresas brasileiras com o mundo (CONEXÃO BB, 2011).

Entretanto, a estratégia do Banco do Brasil para a sua internacionalização iniciou-se no pós-guerra (1945). Durante a primeira fase (anos 60), ocorreu o fenômeno de integração econômica e operações dos grandes bancos, a nível internacional. Dessa forma, realizou diferentes ações como a criação de agências na Bolívia, em Santa Cruz de la Sierra, agências no Peru e filiais e escritórios na Cidade do México (México), Bogotá (Colômbia), Caracas (Venezuela) e Quito (Equador) e filial em Nova York tendo como justificativa o intercâmbio comercial e financeiro entre Brasil e Estados Unidos (CONEXÃO BB, 2011).

Já nos anos 70 foi criada uma agência em Hamburgo (Alemanha) e escritórios em Paris (França), Londres (maior mercado financeiro mundial, onde passou a participar do mercado de euromonedas e "reciclagem de petrodólares) (Grã-Bretanha) e Tóquio (Japão). Nesse período possuía 975 agências em território nacional e 14 no exterior. Nesse período também foi criada a European Brazilian Bank Ltd. (Eurobraz), empresa de investimentos e se associou à Cia. Arabe et Internationale D'Investissement de Luxemburgo, o Banque Arabe et Internationale D'Investissement em Paris e o Brazilian American Merchant Bank (capital exclusivo do BB em Grand Cayman). Além disso, foram criados escritórios de representação em Sydney (Austrália) e Lagos (Nigéria). Nesse ritmo, o Banco iniciou a década de 80 com sua rede externa com 61 unidades, três subsidiárias, presente em Viena (Austria), Macau e estudos para a instalação de dependências em Varsóvia (Polônia). Em 82 fundou a BB-Leasing Company Ltd., sediada em Grand Cayman, visando o financiamento do arrendamento das plataformas de prospecção de petróleo para a Petrobras. Instalou também dependências na África: Cairo, Casablanca, Túnis, sul do Saara em

Dakar e Libreville. Em Paris, inaugurou a BB-Tours Voyages et Tourisme visando a ampliação do turismo para o Brasil (BB, 2010).

Dessa forma, apresentava semelhanças aos bancos múltiplos privados do Brasil que atuavam no exterior, como Itaú/Unibanco. Vale lembrar que sua atuação no mercado internacional já era intensa desde os anos 70, com as operações de petrodólares, só perdendo força nos anos 80. Nesse momento passou novamente a se preocupar com o mercado interno em função da crise macroeconômica do país, o que obrigou o Banco a reduzir significativamente a quantidade de escritórios, agências, quantidade de funcionários, etc., que estavam no exterior.

Apesar da redução no número de agências, sua participação continuou ativa quanto à troca de ativos da dívida externa. Essa situação passou a mudar na década de 90, com a reestruturação do Banco e a mudança de foco para a atuação interna, passando a trabalhar nos moldes de uma instituição privada. Isso contribuiu para se tornar um forte conglomerado financeiro, mas tendo ainda o Estado como maior acionista. Por isso, continuou exercendo algumas funções públicas, mas de forma não tão intensa como antigamente.

Na década de 90 os bancos nacionais começaram a intensificar seu processo de internacionalização, devido a crise interna pela qual os bancos passaram no país. Diversas instituições privadas acabaram sofrendo insolvência, enquanto que diversas instituições públicas passaram pelo processo de privatização. A partir daí começou-se a falar sobre a necessidade de observar as diferenças culturais, sociais e econômicas de cada região, como também a necessidade de se adaptar às mudanças de comportamento do consumidor.

No ano 2000, período da segunda fase, voltou a cuidar da questão da internacionalização, agora por meio da aquisição de instituições bancárias estrangeiras, como estratégia de fortalecimento, manutenção da liderança no setor bancário e apoio à inserção internacional da economia brasileira. Nessa nova atuação, começou-se a mudar o tipo de atendimento, deixando a ideia de ser somente prestador de serviços, mas sim, agora com uma abordagem moderna, voltada para uma maior competitividade e expansão global, objetivando lucros e resultados. Para isso, procurou internalizar a sua missão, valores, cultura organizacional, objetivos em todos os seus funcionários, inclusive os do exterior. Padronizou processos e normativos, os quais com a ajuda da capacitação por meio da Universidade Corporativa trouxeram bons resultados para a empresa, principalmente para a sua imagem.

Em diversos veículos de comunicação relacionada à economia se destacam informações sobre a intenção do banco em ampliar a sua atuação no exterior. Para isso, nos últimos anos fez várias aquisições de instituições financeiras do exterior, como a compra este ano de 100% do capital social do Eurobank (banco norte-americano que possui 1,3 mil clientes e 1,8 mil contas totalizando ativos de US\$ 102,1 milhões, carteira de crédito de US\$ 74,8 milhões, depósitos de US\$ 91,4 milhões e patrimônio líquido de US\$ 5,5 milhões) (CONEXÃO BB, 2011).

Com a aquisição, além da continuação dos negócios do banco anterior, o Banco do Brasil pretende lançar um cartão de crédito, aumentar as linhas de crédito, incluindo o crédito imobiliário. Dessa forma, conseguirá reduzir custos, uma vez que vai passar a operar dentro da comunidade de brasileiros que residem nos Estados Unidos e com funcionários da instituição anterior que já falam espanhol.

Além disso, o banco adquirido já possui todas as licenças para operacionalização e por se tratar de serviço fora do Brasil, não há a necessidade de realização de concurso público para contratar novos executivos do mercado.

Quanto a América do Sul, o Banco está avaliando a aquisição de uma instituição de um dos países: Chile, Equador, Colômbia ou Peru. Após adquirir há poucos anos o banco Patagônia, agora aguarda autorização da comissão de valores mobiliários da Argentina para fazer uma oferta pública aos investidores minoritários e aumentar sua participação na instituição para 75%. (CONEXÃO BB, 2011)

O Banco do Brasil atualmente possui 47 agências e postos de atendimento em 23 países, atuando no exterior há 70 anos. Sua estratégia de internacionalização está pautada em se instalar ou

ampliar sua rede de atendimento em locais no exterior onde residam brasileiros (o que hoje está em torno de 3,7 milhões), em países que possuam maior número de empresas brasileiras instaladas e ainda nos locais onde o Brasil concentre maior fluxo de negócios estrangeiros. No entanto, mesmo com todo esse tempo de atuação no exterior os ganhos auferidos ainda são aquém do desejado, uma vez que hoje os ganhos provenientes de operações do exterior são menores do que 1% do total de lucros do banco. Uma das metas é fazer com que esse percentual cresça para 9% em cinco anos, aumentando sua atuação não só nos Estados Unidos, mas também nos países da Europa, Ásia e África. (CONEXÃO BB, 2011).

O principal setor responsável pelo processo de internacionalização do Banco é a DININ – Diretoria de Negócios Internacionais. No entanto, várias diretorias e setores estão envolvidos direta ou indiretamente nesse processo. O Banco possui também uma estrutura muito organizada quanto a questão da criação e implantação das inovações, passando no primeiro momento por estratégias elaboradas pela DITEC – Diretoria de Tecnologia, conforme as demandas que surgem nos diversos canais de interação entre o banco e seus clientes externos e internos. Em alguns casos, são provenientes da constatação da necessidade da criação de novo produto, após pesquisas, conforme decisão em conjunto com a DIMAC – Diretoria de Marketing e Comunicação. (BB, 2012).

3 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO CONSEQUÊNCIA DAS MUDANÇAS ECONÔMICAS

Diversos podem ser os motivos para a internacionalização: questão de logística e redução de custos, instalando filiais mais próximas a linha de produção e distribuição tanto de matérias-primas como dos produtos finais para o local de comércio e varejo; conquista de novos mercados devido ao crescimento restrito no mercado local; estratégia para conseguir ganhar força no mercado externo ou para ter vantagens competitivas; redução do custo de produção do custo de capital, etc.

De acordo com Castells (1999), essa nova economia se caracteriza como informacional na medida em que a produtividade e a competitividade de unidades ou de agentes como instituições, regiões ou nações, dependem da sua capacidade de gerar, processar e aplicar as informações baseadas em conhecimento.

Segundo o modelo de Lam e White (1999), as organizações devem fazer escolhas organizacionais, pois no momento em que optam pela internacionalização, acabam se defrontando com diferentes desafios que podem estar relacionados aos segmentos estratégicos, estruturais e de recursos humanos. No último aspecto, devido as diferenças culturais e legais e a dispersão territorial dos funcionários e demais colaboradores, é importante repensar e adaptar os processos de seleção, capacitação, ascensão de cargos, etc.

A internacionalização nos últimos tempos está ocorrendo com maior intensidade nos países emergentes, que acarreta na necessidade das multinacionais manterem um alinhamento global com uma resposta local. Precisam perceber as oportunidades globais, gerenciar subsidiárias localizadas em diversos países e culturas, atuar em diferentes contextos econômicos, jurídicos, políticos, sociais, etc.

O Brasil é um dos exemplos de países que permaneceu por longo período com a economia fechada, com barreiras alfandegárias e por esse motivo, muitas empresas criaram um perfil mais fechado para o mercado interno, sem uma mentalidade global. O *global mindset* (mentalidade global) pode ser representado pela empresa ou por funcionários que estão preparados para articular estratégias globais e locais, sendo referência para pessoas e grupos de diferentes culturas. Por possuir conhecimentos sobre inteligência cultural e liderança global, conseguem identificar oportunidades globais, integrando pessoas com diferentes competências e habilidades e diversos sistemas.

Para Corazza e Oliveira (2011), grande parte das organizações brasileiras ainda não possui uma estratégia corporativa voltada para a seleção, treinamento e desenvolvimento de executivos de uma forma global que contribua para a expansão internacional. A forma como isso frequentemente ocorre é o envio dos executivos que obtiveram maior destaque em sua área de atuação, como por exemplo, engenharia, vendas, marketing, etc.

Isso contribui para a experiência e formação do profissional, porém, se não existe um trabalho focado e constante objetivando os principais aspectos da internacionalização, não existem garantias de que o sucesso que o funcionário obteve aqui no Brasil será alcançado no exterior. Ainda é atribuído à competência técnica o papel principal na atuação profissional tanto no Brasil como no exterior. Infelizmente, a gestão no âmbito internacional requer muito mais do que isso, requer principalmente um empreendedorismo internacional, com gestores que além de competentes devem possuir alto nível de experiência internacional.

O primeiro passo para a internacionalização deve ser uma reflexão sobre o que a organização precisa mudar, se a organização prioriza a formação e o desenvolvimento de talentos e se essas mudanças estão de acordo com as estratégias globais da empresa. Para isso não basta apenas um treinamento prévio sobre familiarização com a cultura local do país de destino. É necessário realizar uma análise mais detalhada sobre os diferentes determinantes que podem interferir ou influenciar o bom desempenho do seu negócio. Aspectos como custos operacionais e de marketing, a localização e instalação das sedes físicas, logística, distribuição, fornecedores, etc. Além disso, leis, políticas e tratados comerciais dos países em questão.

Deve se pensar sobre quais habilidades um executivo internacional precisa desenvolver, quais competências são necessárias para a atuação em modelos de entrada no mercado internacional mais complexo, como exercer diplomacia em uma cultura e realidade diferente, quais informações e estratégias são necessárias para transitar adequadamente pelos órgãos governamentais do país de destino, etc. Os executivos também devem estar preparados para resolver questões que envolvam os interesses da empresa frente aos acordos multilaterais dos blocos econômicos e as consequências para os negócios da empresa no país que está atuando. Isso sem falar da questão referente às competências emocionais que envolvem o funcionário expatriado e a sua família.

É nesse ponto principalmente que a educação corporativa pode representar um grande diferencial. Por meio dela, poderão ser trabalhados e mantidos os objetivos e a missão da empresa, por meio da disponibilização dos normativos, realização de cursos a distância sobre o desenvolvimento das atividades, cursos de línguas e até mesmo sobre os aspectos culturais e tradições de outros povos. Nesse contexto, ela possibilita um trabalho de preparação para os funcionários e uma garantia a mais para a empresa saber se seu funcionário está recebendo a capacitação necessária para enfrentar as diferentes realidades que poderá se defrontar em outros países.

Para estudar sobre esse aspecto Hofstede (1991) elaborou quatro categorias, denominadas dimensões culturais, as quais apontam um ranking dos países, de acordo com suas características culturais, permitindo mensurar o comportamento esperado, conforme o padrão cultural de cada região.

Apesar dos estudos de Hofstede contribuírem significativamente na abordagem sobre os aspectos culturais, vale lembrar que devemos ter o cuidado ao analisarmos dados sobre determinada cultura, para não acabarmos a simplificando, até por que a cultura envolve diferentes aspectos determinantes, enfim, diferentes elementos que a compõe e a transformam constantemente. Para o mesmo autor, as multinacionais precisam lidar com a cultura do negócio e a cultura nacional. Relacionando-se com a cultura do negócio, o projeto de uma estrutura corporativa passa por escolhas como: entradas e saídas e em quais localidades; qual local ou país deve ser o responsável pela coordenação; se essa coordenação deve ser rigorosa ou não, etc.

Enfim, deve se observar se o know how do negócio ou o know how cultural é o mais primordial na estrutura da organização que está se internacionalizando. Se caracteriza por um processo complexo, mas que pode ser muito bem trabalho pela educação corporativa.

A Educação Corporativa tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações em dois sentidos amplos: ela reconhece o desenvolvimento da administração (e dos administradores) como um processo complexo e que carece de cuidado e de uma customização acurada e também atua como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores (MINTZBERG, 2003, p.229).

De acordo com Lam e White (1999), as organizações fazem as escolhas relacionadas a questões referentes a estratégias, estrutura e recursos humanos. Sabe-se que uma das preocupações atuais dos países integrantes do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) é a forma como ocorrerão as instalações físicas e a instalação de todo o quadro de funcionários (que poderá estar distribuído por vários países) e demais colaboradores e o seu gerenciamento. Nesse âmbito é importante para a empresa pensar sobre como fará quanto ao gerenciamento dos funcionários envolvidos no processo. Tanto os que continuarão no país de origem, mas que auxiliam na resolução das demandas, como os que irão residir temporariamente ou habitualmente no outro país. Além disso, terá que ser vista a questão da mão-de-obra do exterior, necessária para a realização dos diversos serviços. Por esse motivo, mas principalmente pelas diferenças culturais se faz necessário um processo diferenciado de seleção, treinamento e demais formas de transmissão de conhecimento.

4 ENSINO-APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: DA EDUCAÇÃO TRADICIONAL À FORMAÇÃO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Atualmente existem diversos estudos com a realização de análise de dados de países em desenvolvimento que estão conseguindo um crescimento econômico comprovam que a educação influencia os números da economia. Parcerias entre o setor público e privado, projetos governamentais, oportunidades de emprego e qualificação profissional, são de consenso, instrumentos que fazem a diferença no desenvolvimento de um país.

Ficou evidenciado que o aumento da renda “per capita” não necessariamente proporciona maiores opções às pessoas e melhoria nos índices de desenvolvimento humano, apesar de o desenvolvimento humano não se sustentar sem o crescimento econômico e este não se sustentar sem aquele. Ademais, o papel econômico da educação não a desvaloriza, mas evidencia que a mesma é uma condição necessária para o aprimoramento da base material da vida humana, o que vemos como um objetivo nobre, ainda que limitado. Não obstante, é óbvio que a educação transcende em muito o seu papel econômico. Ela é fundamental na construção de um país e nas decisões de cada ser humano a respeito da sua própria vida, lançando luz sobre o futuro e permitindo a adaptação a uma realidade em permanente mudança. (MEIRA- ROCHA, 2004, p. 134).

Para Meira- Rocha (2004), isso pode ser constatado por meio da comparação da variação anual média no PIB “per capita” no período de 1975 a 1999 entre o Brasil e a Coréia do Sul. Enquanto o Brasil apresentou uma taxa de variação de 0,8%, a Coréia do Sul teve uma variação de 6,5%. Na comparação do IDH, a Coréia também apresentou uma evolução média maior do que a do Brasil, com 0,684 para 0,875 enquanto que o Brasil passou de 0,639 para 0,75. Por meio dessa comparação e pela análise dos dados de mais alguns países do Leste Asiático que utilizaram

estratégias diferenciadas referentes a educação, foi observado um maior sucesso no seu crescimento e desenvolvimento (Meira-Rocha, 2004).

Dessa forma, o processo de educação passou a mudar, estando cada vez mais interrelacionado à questão do desenvolvimento econômico e do trabalho. Enquanto a educação tradicional prioriza uma formação conceitual e metodológica, o que nem sempre consegue suprir as reais necessidades das organizações, a prática da educação corporativa torna-se um grande diferencial, pois ao mesmo tempo em que estimula o desenvolvimento de competências gerenciais, capacidade criativa, liderança, etc., também tem como retorno o aumento da produtividade e melhorias na qualidade dos serviços.

A hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos com os ‘pensadores’ no topo da pirâmide e os ‘fazedores’ na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar dela, as corporações estão optando por uma organização plana, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado. As organizações estão lutando para competir e, nesse processo, premiam a velocidade e a eficiência (MEISTER, 1999, p. 85)

A aprendizagem organizacional começou a se tornar mais popularizada a partir dos anos 90, como “learning organization”, a partir dos trabalhos de Peter Senge, para o qual aprender, explorar e explorar fazem parte da natureza do ser humano. O problema é que na maioria das organizações prevalece a ideia de que para aprender o ser humano deve ser controlado e recompensado quando seu desempenho condiz ao esperado pela empresa.

De acordo com Délors (2001), existem quatro aprendizagens fundamentais denominadas Pilares do Conhecimento:

- 1) Aprender a conhecer: como primeiro aspecto, para existir o aprendizado faz-se necessária a compreensão;
- 2) Aprender a fazer: por meio da ação sobre o ambiente começa-se a realizar experiências para o aprendizado;
- 3) Aprender a viver juntos, para o exercício das relações humanas;
- 4) Aprender a ser: pode ser considerada a mais importante das aprendizagens, uma vez que engloba as anteriores.

Essas fases do aprendizado existem nas diversas formas de educação, tanto na formal como na educação corporativa, no entanto para a última, o aprendizado é visto como um processo dinâmico e contínuo.

A educação corporativa contribui significativamente no desenvolvimento organizacional gerando uma vantagem competitiva, na medida em que vai capacitando, qualificando seus funcionários conforme os seus objetivos e estratégias. Oferece um diferencial mercadológico, oportunizando a aprendizagem conforme às exigências de mercado. Mais do que uma forma alternativa de educação, a educação corporativa é uma oportunidade de formar profissionais capacitados para a atuação específica ou geral, conforme as necessidades da empresa ou do mercado.

Possibilita também a consciência da necessidade de atualização e desenvolvimento constante de todos os funcionários/colaboradores de organização, tanto pela competitividade do mercado de trabalho que busca os funcionários mais qualificados, como pela competitividade em geral existente nos diversos setores de atividades, que exigem a inovação constante e a valorização de novas ideias para a empresa conseguir se manter atuante. Assume um papel de instrumento eficaz para a formação e qualificação de funcionários, colaboradores, membros das comunidades, contribuindo de alguma forma para a melhoria e expansão da educação.

Por esse motivo, Pagnozzi (2002) acredita que as organizações percebem a diferença entre formação e informação. O simples repasse de informações não significa o real aprendizado

que envolve a aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e a adoção de novas atitudes e posturas, comprometimento e responsabilidade sobre o seu desenvolvimento profissional.

Além dos educadores específicos capacitados para atuarem na área da educação corporativa, é necessário também a participação dos administradores, gestores e líderes, nas diversas etapas do processo de implantação da educação corporativa na organização e principalmente entender que também são agentes do processo de ensino-aprendizagem.

A origem da universidade corporativa pode ser considerada como consequência da forte tendência que ocorreu a partir da década de 40 nos Estados Unidos, pelos treinamentos realizados pelos Departamentos de Recursos Humanos. Primeiramente tinha o objetivo de treinamento dos funcionários para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais.

A primeira universidade corporativa que teve sucesso foi criada em 1945 pela General Electric de Crotonville, New Jersey, com o curso de graduação em Engenharia. No entanto o Instituto General Motors (hoje GMI – Engineering and Management Institute) já existia desde 1919, mas seu credenciamento para oferecer cursos de graduação foi concedido pela North Central Association of Colleges and Schools somente em 1962. (Scharchburgh, 1994).

Entretanto, se consolidou efetivamente somente nas duas últimas décadas, primeiramente como uma forma de auxílio na capacitação dos funcionários, contribuindo para a melhoria da organização. De acordo com Eboli, 2004, atualmente no Brasil já existem centenas de iniciativas em andamento em diversas organizações, atuando como complemento ao processo de educação, intra e extraorganizacionais, contribuindo para o progresso da sociedade.

Hoje temos aproximadamente cem organizações brasileiras ou multinacionais, tanto no campo público quanto no privado, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de UC. As principais empresas que fazem a experiência são: Abril, Accor, Albert Einstein, Alcatel, Alcoa, Algar, Ambev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BIC, BNDES, Braskem, Bristol-Myers Squibb, Carrefour, Caixa Econômica Federal, Citigroup, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Correios, Datasul, Elektro, Eletronorte, Elevar, Elma Chips, Embasa, Embraer, Embratel, Ericson, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habib's, IBM, Illy, Café, Inepar, Leader Magazine, Martins Distribuidora, McDonald's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Orbitall, Origin, Petrobras, Previdência, Relat ABN Amro Bank, Rede Bahia, Lojas Renner, Sabesp, Sadia, Secovi, Serasa, Siemens, Softway, Syngenta, TAM, Telemar, Telemig Celular, Tigre, Transportadora Americana, Ultragas, Unibanco, Unimed, Unisys, Vallé, Visa, Volkswagen, Xerox, entre outras. (EBOLI, 2004, p.65)

A educação corporativa ainda causa muitas discussões entre diversos autores, principalmente os da área de educação. Questões como a qualidade da educação, o papel do professor, o processo de ensino-aprendizagem e principalmente até que ponto a educação dentro de uma empresa está comprometida com o desenvolvimento humano. Alguns estudiosos questionam sobre até que ponto elas podem exercer o papel da educação que deveria ser exercido pelo governo e até que ponto o governo, no caso o MEC – Ministério da Educação, tem algum controle ou conhecimento sobre a forma de educação que ocorre dentro das mesmas e suas Universidades Corporativas.

São associações, sindicatos ou organizações não-governamentais, que estão realizando profícuas e revitalizadoras parcerias, muitas vezes envolvendo algumas universidades ou institutos que têm a competência para agregar valor a esses programas educacionais. O objetivo é formar profissionais com o perfil de competências exigido pelo setor e também

promover a gestão do conhecimento setorial (geração, assimilação, divulgação e aplicação) mediante a realização de pesquisas e prestação de serviços.” (EBOLI, 2004, p. 69)

Entretanto, as externalidades principalmente positivas que a educação corporativa vem apresentando a faz tornar cada vez mais aceita e incorporada as grandes sociedades. Externalidades como a maior geração de renda advinda da melhor qualificação da mão-de-obra, capacitação profissional e desenvolvimento das carreiras. Isso pode ser observado pela queda nos índices de desemprego nos últimos anos, a ascensão de muitos funcionários, maior índice salarial em diversos setores da economia.

Até pouco tempo o desenvolvimento das pesquisas e novas tecnologias eram exclusivamente importados, por falta de investimento público para o desenvolvimento dos estudos e estímulo a novos pesquisadores. As inovações tecnológicas criadas dentro de muitas universidades de educação formal acabavam não tendo oportunidade dentro do Brasil por falta de recursos. Com a criação das Universidades Corporativas, além do incentivo as novas ideias e pesquisas, há a valorização dos novos talentos. Aumentou também o número de comunidades beneficiadas com o trabalho desenvolvido pelas instituições que possuem instalações físicas próximas a elas, como também o trabalho voluntário dos funcionários delas e a consciência de uma educação corporativa voltada para a sustentabilidade e para a construção de uma sociedade melhor.

No Brasil, as primeiras Universidades Corporativas surgiram com a instalação de filiais de corporações estrangeiras, para posteriormente serem implantadas no meio estatal (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, INSS, Correios, Petrobrás, etc.) e no setor privado.

Um ponto importante para a obtenção de bons resultados da Universidade Corporativa é o seu estágio de desenvolvimento. De acordo com a Corporate University Xchange (2004), elas podem ter os seguintes estágios: iniciante, estabelecida e especialista. Na primeira fase, com a sua implantação recente, ainda está construindo a credibilidade dentro da organização. Na segunda fase, já opera com resultados significativos e de sucesso, sendo que na última, acabam recebendo solicitações de verificações comparativas, passando a ser referência a instituições externas.

A educação corporativa e seus programas, quando bem estruturados, contribuem para a melhoria em diversos aspectos da empresa como: redução de gastos em projetos desnecessários; identificação de oportunidades de negócios; vantagem competitiva sobre os competidores globais; melhoria na satisfação no trabalho e conseqüentemente, retenção dos talentos no exterior; previne a perda de negócios que podem ser ocasionados por conta do não respeito às normas culturais, como também, melhorar a efetividade dos ambientes de negócio em mudança.

A maioria das grandes organizações sabe da importância do aprendizado para o melhor funcionamento e crescimento da produção. Por esse motivo, muitas se voltam para a aprendizagem, as chamadas Learning organizations, e estimulam o processo de aprendizagem, por meio de capacitação e de incentivos às boas ideias, compartilhando o aprendizado individual, por meio de diálogos, debates, observações e trocas de experiências entre os funcionários.

Em organizações bem sucedidas no processo de aprendizagem, a aprendizagem individual é contínua, o conhecimento é compartilhado e a cultura organizacional apoia a aprendizagem. Os funcionários são encorajados a pensar criticamente e a assumir riscos com novas ideias, sendo as suas contribuições devidamente valorizadas (TARAPANOFF, 2001, p.318).

Nessa forma de valorização das competências e aprendizado contínuo, as universidades corporativas entram no cenário como uma excelente opção mais eficiente e por muitas vezes mais econômica para o aprendizado dos funcionários.

Desde 1965 o Banco do Brasil utiliza e desenvolve o sistema de educação corporativa, oferecendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para os funcionários,

colaboradores, parceiros e para a comunidade em geral. O primeiro setor responsável pelo desenvolvimento dos funcionários, realização de cursos e gestão de pessoas foi o DESED – Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal, surgiu na década de 60 e hoje faz parte da DIPES – Diretoria de Gestão de Pessoas (XAVIER, 2007).

Na década de 80 devido ao momento político e começo de abertura ao pensamento mais crítico e destaque de diversas vertentes pedagógicas, realizou-se em 1981 uma seleção de 64 educadores, funcionários do banco que participaram de um processo de formação pedagógica específica. Nesse momento já era visível a importância de uma formação especial para os funcionários da empresa. No entanto, surgiram divergências pedagógicas, entre os educadores que já estavam atuando e os novos (parte dos educadores eram adeptos de teorias sociológicas e parte de teorias psicológicas), reflexões sobre a centralidade no indivíduo versus a preponderância de aspectos sociais da educação. Porém, logo o objetivo da educação dentro do BB tomou outro rumo. Devido a “Crise do Milagre do Petróleo”, a educação passou a visar a formação de um desempenho funcional eficaz, com a criação do SECP – Sistema de Educação e Capacitação de Pessoal, possibilitou a ampliação da capacitação via descentralização de treinamento. Porém, em pouco tempo o DESED detectou o distanciamento entre os cursos e a realidade, ou seja, a necessidade de responder aos sinais que o cenário econômico financeiro da época apresentava (XAVIER, 2007).

Em 1986, com a perda da Conta Movimento, que era a sua principal vantagem junto ao Governo, o banco teve que rever o modelo de todo o segmento gerencial, especialmente a atuação da gerência média. Para isso foram elaborados Programas de Desenvolvimento Gerencial. Já os anos 90 foram marcados pela oferta de MBAs junto a instituições educacionais, formação voltada para o desenvolvimento das competências gerenciais, estimulando a competitividade.

Assim, surgiu a UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil - realizando diversos programas educacionais e estabelecendo parcerias com universidades públicas e privadas. Como exemplo, podemos citar os trabalhos em conjunto com a UNB - Universidade de Brasília. Além de disponibilizar vários cursos autoinstrucionais, passou a ser uma das mais importantes ferramentas de ensino-aprendizagem do banco. Por meio de uma plataforma virtual, além de diversos cursos sobre produtos, apresenta também muitos cursos sobre como conhecer e utilizar de forma mais eficiente os diferentes aplicativos, sistemas e equipamentos do banco. Com isso, conseguiu reduzir muitos gastos, expandir sua base de conhecimento e padronizar serviços e atendimento em geral.

Quanto ao comércio exterior, o setor responsável pela maioria das operações é a GECEX - Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior, a qual possui 18 unidades espalhadas pelo Brasil. Nela são realizadas operações como a precificação e cotação das operações de câmbio, o processamento, a análise, o registro, a formalização e a liquidação das operações de câmbio, a emissão de documentos de missão de documentos de comércio exterior, como Certificado Form "A", Licença de Importação, Registro de Exportação e Drawback. Realização de serviços de Consultoria e de Capacitação em Negócios Internacionais. Esta é baseada em diversos cursos ministrados por profissionais do Banco do Brasil com vasta experiência no mercado, direcionados a profissionais e estudantes interessados em aprimorar seus conhecimentos sobre câmbio e comércio exterior (BB, 2012).

5 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

Atualmente a UNIBB é mais difundida entre os funcionários, colaboradores e fornecedores por sua estrutura virtual que é o Portal da Universidade Corporativa. Este pode ser acessado pelo site www.bb.com.br pelos funcionários aposentados, empresários e comunidade e pela intranet em ambiente específico para os funcionários da ativa. Mas o que é desconhecido para

grande parte do público é o fato de que ela possui 26 gerências regionais em diversos estados brasileiros. Nas estruturas físicas são realizados cursos, treinamentos, palestras, seleções, etc., conduzidos por profissionais especializados em desenvolvimento profissional e pessoal. Ali também são conduzidos diversos processos operacionais da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável.

Suas ações de aprendizagem são fundamentadas em princípios filosóficos e organizacionais, priorizando o desenvolvimento da excelência humana e profissional dos funcionários, oferecendo oportunidades de capacitação e ascensão profissional. Além disso, oferece suporte ao desempenho profissional, formando sucessores para os quadros técnico e gerenciais do banco, como também, busca o aperfeiçoamento da performance organizacional tornando a empresa competitiva. Dessa forma, a produção e o acesso ao conhecimento são baseados na estratégia da empresa e nas diversas possibilidades de carreira. Para isso, são oferecidos treinamentos presenciais realizados pelas GEPES – Gerência de Pessoas - Regionais, sendo priorizada a aprendizagem por meio de tecnologias educacionais, como mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador – TBC, web, etc. Possui também parcerias com importantes instituições de ensino do País, disponibilizando programas de formação superior, bolsas de graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado, programas de idiomas à distância, cursos, palestras, treinamento no exterior e programas de educação empresarial e atualização profissional.

No ano de 2012 a UNIBB está completando 10 anos, tendo um aumento significativo na oferta de cursos, nesse período, como pode ser observado no quadro a seguir:

Período	Graduação	Lato Sensu	Stricto Sensu	Idiomas Estrangeiros	Idiomas Estrangeiros (a Distância)
1997	3.000	300	17	314	-
1998	1.000	325	17	540	-
1999	1.000	350	09	345	-
2000	1.000	221	08	341	-
2001	1.000	375	08	365	-
2002	1.812	431	14	321	-
2003	1.752	486	09	706	-
2004	3.311	565	12	466	-
2005	3.306	200	15	481	-
2006	1.200	00	00	448	-
2007	500	05	30	423	-
2008	2.264	507	35	271	4.000
2009	1.000	267	33	214	-
2010	1.000	501	41	218	-
TOTAL	23.145	4.533	248	5.453	4.000

Bolsas de Estudo para Cursos de Graduação, Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização), Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado) e Idiomas Estrangeiros - em número de bolsas concedidas.

FONTE: BB (2011).

Além da programação normal dos cursos, este ano está sendo realizado o Programa de Ascensão Profissional Gestores em Unidades no Exterior. Esse programa tem como objetivo principal dar oportunidade de comissionamento nas Unidades Negociais no Exterior, para os cargos de Gerente Geral e Gerente Adjunto. Como os cargos são para o desempenho de funções específicas, os critérios de recrutamento, classificação, avaliação técnico-comportamental, estágio, etc., também possuem especificidades. Na fase de classificação, caso não atingido determinado percentual de candidatos, haverá uma Ação Pró-Equidade de Gênero, em consonância com o Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal.

O funcionário após ter sido aprovado nas outras fases realizará um estágio de 30 dias no exterior, também de caráter eliminatório. Se for considerado apto, passará a compor pelo prazo máximo de 2 anos o Banco de Talentos para as Comissões do Programa. Nesse período o funcionário fará jus a uma Bolsa e participará de ações voltadas ao desenvolvimento com foco na internacionalização.

A lei 7.064, de 06/12/1982, atualizada em 2009, é a regulamentadora sobre os aspectos que regem o trabalho dos contratados no Brasil e transferidos para prestar serviço no exterior.

Além de agregar novos conhecimentos e experiências, o funcionário mesmo sendo comissionado no exterior, continua com o contrato de trabalho vigente no seu país. O comissionamento no exterior pode ter a duração de até 5 anos para cada missão, tendo as vantagens de remuneração e adicionais como o Adicional de Mobilidade Internacional, moradia e bolsa educação para dependentes de 3 a 24 anos na localidade de destino.

Assim, como já mencionado, para o funcionário poder participar do processo de seleção ele precisa já ter algum tempo de banco, já adquirido algum nível gerencial mais avançado, como o de Gerente Geral de Agência, realizado vários cursos, inclusive ter dominância de no mínimo, mais de um idioma e competências específicas para lidar com as diferentes situações que podem surgir. Além da estrutura da UNIBB no processo de preparação e treinamento do funcionário, cursos e encontros gerenciais são realizados frequentemente. Além disso, o banco disponibiliza toda uma estrutura diferenciada para a questão da internacionalização, que inclui divisões de gestão e diretoria para cada estrutura relacionada à rede externa.

No Banco do Brasil a educação corporativa já atingiu um grande espaço, desempenhando um papel relevante no processo educativo da instituição. Porém, quando nos referimos à internacionalização, sua participação ainda está mais restrita à seleção e a preparação do funcionário antes de partirem para o outro país. Sua atuação se restringe mais ao treinamento para a negociação de produtos e serviços, com poucas opções de traduções linguísticas. As parcerias com instituições de ensino superior geralmente ocorrem com universidades do Brasil, tendo poucas parcerias com universidades internacionais, mais restrito à cursos elaborados por essas instituições ou a concessão de bolsas de estudos, chamadas de livre escolha para as quais parte do funcionário realizar a inscrição e demais procedimentos.

Quanto as dificuldades do trabalho no exterior elas variam conforme cada local e cada função, mas entre as preocupações dos funcionários expatriados se destacam principalmente o plano de cargos e salários e o pacote de benefícios no exterior, a situação da família em outro país, os quais não são responsabilidades diretas da UNIBB. Também existem questões como as ferramentas de trabalho para o desenvolvimento das atividades diárias, o processo na condução do trabalho, a linguagem dos cursos, o treinamento dos funcionários contratados em outras localidades que precisam ser aperfeiçoadas. Até pouco tempo a UNIBB só era lembrada para a realização de cursos e no momento para a seleção dos funcionários que iriam trabalhar no exterior. No entanto, tanto pela concessão de bolsas de estudos, materiais didáticos, cursos e treinamentos para a operacionalização dos sistemas, a percepção da UNIBB no Brasil está mudando, mas ainda não está nesse patamar no exterior, devido às dificuldades nas demandas diárias desses funcionários.

Existem vários projetos em andamento que contribuem para expandir a atuação do Banco no exterior: aquisição e criação de bancos em mercados foco, intercâmbio de profissionais com visão distinta (oriundos de outras áreas e não somente da área internacional), meta de se atingir 9%

dos resultados do Banco oriundos do exterior etc. Também são promovidas ações e encontros como workshop com informações sobre o plano de cargos e salários e impactos na carreira, realizado pela DIPES – Diretoria de Gestão de Pessoas.

A DININ – Diretoria de Negócios Internacionais proporciona estágios em diversas áreas correlatas e fornece informações sobre o novo país de trabalho. É um caminho longo, mas repleto de possibilidades e que com boas parcerias pode gerar muitos resultados positivos para a instituição e seus funcionários como um todo.

Assim, a UNIBB visa desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, melhorando o desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem do banco. Precisa trabalhar várias questões sobre o público do exterior, mas percebe-se que está evoluindo em suas ações. Ela faz parte da Estratégia Corporativa contribuindo para o alcance dos objetivos do banco, o fortalecimento de suas crenças e valores e do compromisso com os acionistas, os clientes, os funcionários e a sociedade em geral. Sua proposta Político-Pedagógica é voltada para a Gestão de Pessoas, com ênfase na profissionalização e no desenvolvimento da cidadania, qualidade de vida e cultura. A DIPES - Diretoria de Gestão de Pessoas e as GEPES - Gerências Regionais de Gestão de Pessoas são os principais responsáveis pela elaboração, desenvolvimento, implantação, acompanhamento e avaliação dos programas desenvolvidos internamente (BB, 2012).

Frete às mudanças constantes no cenário econômico atual, caracterizado pela constante competitividade, mudanças constantes nas políticas e aspectos sociais, clientela cada vez mais informatizada e exigente, rapidez das informações, requer uma educação mais dinâmica, mais interligada às novidades de mercado e em consonância com os objetivos da empresa.

Nesse cenário econômico, torna-se cada vez mais importante dar a devida atenção ao fator capital humano, uma vez que com a alta competitividade os indivíduos mais preparados buscam melhores oportunidades salariais e de crescimento profissional. O capital humano está conseguindo a cada dia maior destaque, pois interfere direta e indiretamente de diversas maneiras no capital monetário da empresa. Um funcionário que possui alto grau de especialização em determinada área, ou determinada informação sobre o funcionamento da empresa, geralmente é bastante visado pelos concorrentes. Quando se sente valorizado, irá refletir bastante antes de pensar em trocar ou sair da empresa, principalmente quando o funcionário sabe que terá oportunidades conforme o seu esforço e dedicação.

Dessa forma, a Universidade Corporativa Banco do Brasil se dispõe a realizar um trabalho que envolve e estimula o desenvolvimento das quatro aprendizagens que segundo a UNESCO são essenciais para os profissionais do século XXI: aprender a conhecer (construir uma base que permita aprender continuamente, conciliando uma cultura geral com o aprofundamento em outras áreas), aprender a fazer (desenvolver a capacidade para resolver as diferentes situações profissionais e diferentes formas de trabalho e convívio profissional), aprender a conviver (buscar conhecer o próximo e respeitar a diversidade humana) e aprender a ser (fomentar a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social).

No Banco do Brasil existem vários estudos como teses e dissertações que refletem sobre os resultados obtidos nas agências a partir da implantação da UNIBB. Um desses estudos é a tese de Ávilo Roberto de Magalhães “A Contribuição da Universidade Corporativa para o Desenvolvimento das Competências dos Gestores e Colaboradores do Banco do Brasil”, a qual enfatiza a visão da Universidade Corporativa referente a questão do aprimoramento das competências, ou seja, o alinhamento das estratégias organizacionais como o modelo gerencial que valoriza as competências profissionais.

O trabalho da UNIBB é bastante reconhecido junto aos funcionários da rede de agências, quanto a preparação e oferta de cursos para os funcionários. Além dos cursos presenciais, cursos autoinstrucionais, ela disponibiliza diversos materiais de apoio para a consulta inclusive fora do ambiente da agência e diferentes canais e fóruns de discussão sobre as demandas do cotidiano bancário. No entanto, entre os trabalhos realizados com os funcionários da rede de agências no

exterior, percebe-se ainda existe bastante espaço para trabalhar as demandas específicas de cada local, como também a questão cultural de cada país. O funcionário que está trabalhando em outra realidade, diferente da do seu país de origem precisa sentir que continua fazendo parte da empresa, e que está inserido nela. Os gestores em conjunto com os responsáveis pelos programas de transferências de funcionários para outras localidades devem ter o cuidado de manter o contato com o funcionário para que este não fique com a sensação de “abandono” e acabe se desestimulando. Deve se sentir inserido no contexto da empresa, percebendo como uma oportunidade de representá-la, sua missão e objetivos em outros mercados.

Essas mudanças, principalmente no cenário econômico mundial, exigem mudanças significativas na forma de gerenciamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Agora além dos conhecimentos técnicos e habilidades, o profissional deve ser ágil e eficiente, como também ser proativo, comprometido com as estratégias da empresa e interessado pelo desenvolvimento constante. Nesse contexto, as universidades corporativas surgiram como um forte aliado para o desenvolvimento dos funcionários. Assim, elas se tornaram uma forma estratégica para a disseminação da cultura organizacional, o contexto organizacional frente seu público e mercado, missão e objetivos da empresa, com as habilidades e competências exigidas para o exercício eficiente de cada atividade, conforme define Franco (1999):

“...uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, onde todos terão uma visão estratégica dos destinos da organização”. (FRANCO, 1999, p.38)

A universidade corporativa possui um papel relevante no desenvolvimento dos empregados e conseqüentemente da organização, por meio de uma aprendizagem direcionada aos objetivos da empresa, à sua cultura organizacional, possibilitando a transformação do conhecimento tácito e da informação em conhecimento formal que pode ser difundido e aperfeiçoado entre os participantes desse processo de aprendizagem.

Eboli (2004) enfatiza que o conhecimento torna-se competência somente no momento em que o conhecimento é gerido de forma a favorecer a inteligência empresarial e o seu alto desempenho, otimizando processos de pesquisa e validação do conhecimento, de educação das pessoas para que assimilem os conhecimentos essenciais, de divulgação dos conhecimentos organizacionais transformando-se em inteligência empresarial e a aplicação de ações que estimulem as pessoas a atuar, e por final, colocando em prática os conhecimentos assimilados.

Essa valorização do conhecimento constituído dentro do ambiente organizacional começou a ocorrer devido aos avanços dos estudos sobre a importância do capital humano, do desenvolvimento da gestão de pessoas, e da sua participação no processo de inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, enfim, na elaboração de uma vantagem competitiva para a empresa.

Com isso, os recursos humanos e intelectuais se tornaram grandes diferenciais para o crescimento de uma organização. Assim possibilitam o desenvolvimento de uma mão-de-obra qualificada conforme as suas necessidades, disponibilizando cursos autoinstrucionais, presenciais, dentro e fora da empresa, por meio de parcerias com diversas instituições de ensino. Anteriormente a educação dentro da instituição só era possível para os ocupantes de altos cargos ou fora da organização.

Hoje a educação empresarial enfatiza uma abordagem holística, destacando a questão da ética, da cultura organizacional, da realização dos negócios, sustentabilidade, visão do cliente, eficiência, gestão do tempo, etc., possibilitando o desenvolvimento das competências profissionais necessárias ao seu quadro funcional. Com isso a organização consegue a redução de custos, com a manutenção do seu quadro humano, como também, a valorização dos funcionários que procuram

desenvolver suas habilidades e competências, sem a necessidade da oferta de altos salários para encontrar funcionários altamente qualificados para o exercício das funções da empresa.

Pagnozzi (2002), afirma que o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. As instituições que possuem as melhores informações e que as sabem usufruir, são as mais bem sucedidas em qualquer setor. Dessa forma, o conhecimento tornou-se o recurso econômico de suma importância, valendo em muitas situações até mais do que o dinheiro.

Mais do que uma forma alternativa de educação, a educação corporativa é uma oportunidade de formar profissionais capacitados para a atuação específica ou geral, conforme as necessidades da empresa ou do mercado. Possibilita também a consciência da necessidade de atualização e desenvolvimento constante de todos os funcionários/colaboradores de organização, tanto pela competitividade do mercado de trabalho que busca os funcionários mais qualificados, como pela competitividade em geral existente nos diversos setores de atividades, que exigem a inovação constante e a valorização de novas ideias para a empresa conseguir se manter atuante. Pagnozzi (2002) acredita que as organizações percebem a diferença entre formação e informação. O simples repasse de informações não significa o real aprendizado que envolve a aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e a adoção de novas atitudes e posturas, comprometimento e responsabilidade sobre o seu desenvolvimento profissional.

Além dos educadores específicos capacitados para atuarem na área da educação corporativa, é necessário também a participação dos administradores, gestores e líderes, nas diversas etapas do processo de implantação da educação corporativa na organização e principalmente entender que também são agentes do processo de ensino-aprendizagem. É importante salientar que no cenário de constantes mudanças, tanto no mercado de trabalho, na economia e nas novas tecnologias, devido a alta competitividade, as grandes empresas necessitam que seus funcionários se capacitem de forma muito rápida.

Tendo em vista as dificuldades e o longo prazo de formação na educação formal (muitas vezes sendo mais de âmbito geral do que específico), elas tiveram que incorporar diferentes formas de educação, que na maioria dos casos acaba sendo desenvolvida dentro das universidades corporativas. Dessa forma, passaram a desenvolver tecnologias e buscar inovações dentro da própria empresa, estimulando a criação de novas ideias e projetos tecnológicos e conseqüentemente, conseguem reduzir seus custos.

A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida. Um dos traços que distingue as melhores empresas é sua capacidade de produzir um superávit de líderes. As melhores organizações do mundo são exportadoras de talentos de liderança, importados pelas demais. (STONECIPHER apud MEISTER, 1999, p. 36)

Com isso, diversos países que conseguiram unir os esforços do setor privado em conjunto com o incentivo do governo, passaram a ter economias mais desenvolvidas, agregando valores em seus produtos manufaturados e aumentando o quadro de exportações, como é o caso da Coréia do Sul, Índia e China.

Por mais difícil que seja dimensionar o quanto a educação influencia no crescimento de um país, é consenso de que a educação é imprescindível para o desenvolvimento de um país. Atualmente existem diversos estudos com a realização de análise de dados de países em desenvolvimento que estão conseguindo um crescimento econômico comprovam que a educação influencia os números da economia.

Ficou evidenciado que o aumento da renda “per capita” não necessariamente proporciona maiores opções às pessoas e melhoria nos índices de desenvolvimento humano, apesar de o desenvolvimento humano. Sua influência se daria de forma condicionada ao impacto sobre as rendas da população mais pobre e dos gastos públicos com serviços de saúde. Não obstante, considerando a *tendência* de países com renda média mais elevada a possuírem maior expectativa de vida e melhores índices educacionais, bem como a conveniência para o desenvolvimento humano de uma maior disponibilidade de recursos econômicos, ficou clara a importância do crescimento econômico. (MEIRA-ROCHA, 2004, p.135).

Isso ficou evidenciado por meio da comparação da variação anual média no PIB “per capita” no período de 1975 a 1999 entre o Brasil e a Coréia do Sul. Diversos estudos de economia comprovam que a educação possibilita o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente melhoram suas condições de vida e o bem estar social em geral. Isso é possível devido ao maior acesso a empregos com maior remuneração ofertados para quem tem maior grau de escolaridade. Como exemplo pode ser citado o crescimento dos países emergentes nas últimas décadas, que estão mudando a classificação dos países mais ricos. Atualmente, além da valorização das exportações, começou-se a dar maior atenção para a questão da educação para uma melhor capacitação da mão-de-obra do país e desenvolvimento das inovações tecnológicas (MEIRA- ROCHA, 2004).

Para ser possível uma disseminação da educação e do conhecimento dentro das corporações, é necessário observar a cultura organizacional da empresa, verificar se a implantação de um projeto de educação corporativa terá condições de ser implementado dentro da instituição.

Esses aspectos interferem diretamente no processo de educação corporativa, principalmente quando esta possui um objetivo mais abrangente e buscando resultados mais à longo prazo. Em alguns casos a educação corporativa fica restrita apenas a parte de treinamentos com a realização de cursos autoinstrucionais que possibilitam o desenvolvimento de habilidades específicas e a resolução de demandas imediatistas. No entanto, a maior parte das grandes organizações quando adotam algum programa de educação corporativa percebem que o processo é complexo e formado por diferentes aspectos que podem auxiliar inclusive quanto à competitividade, agilidade e gerenciamento.

O novo contexto do mundo dos negócios caracterizado por organizações flexíveis, pela “Economia do Conhecimento”, pela rápida obsolescência dos conhecimentos, pela preocupação com a empregabilidade, e com o desenvolvimento de uma força de trabalho com nível de educação de classe mundial, criou as condições favoráveis para que as empresas passassem a perceber a gestão do conhecimento como uma vantagem competitiva. A Universidade Corporativa deve ser encarada como uma ferramenta estratégica para todo o tipo de educação, para todos os empregados e também para consumidores, fornecedores e comunidade. Ela é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado. (EBOLI, 2004, p. 84)

Dessa forma, as grandes empresas passaram a perceber a importância da educação e da atualização constante, no entanto, sabem que a educação formal não possui a agilidade que o mercado exige.

Pagnozzi (2002) salienta que as organizações passaram a sentir a necessidade de possuir um sistema educacional próprio, totalmente orientado para o mercado, de forma que este possa contribuir para o aprimoramento das suas relações com os clientes, fornecedores e comunidades em geral.

De acordo com Eboli (2004) para a implementação de um projeto de Universidade Corporativa é necessário diagnosticar as competências a serem trabalhadas, a definição dos públicos-alvo (os quais não precisam se configurar somente nos funcionários, mas pode se estender aos clientes, distribuidores, etc.) Ao descrever os principais os objetivos e práticas referentes a Universidade Corporativa de diversas corporações como Carrefour, Amil, Natura, Microsiga, Embratel, Lojas Renner, BNDES, Siemens, Volkswagen e outras, enfatiza que elas visam a junção e o equilíbrio entre a educação presencial e virtual, fazendo com que os funcionários sejam os grandes responsáveis pelo seu aprendizado e desenvolvimento profissional.

Vale lembrar que em grande parte delas o processo educativo não se restringe aos funcionários da empresa, mas sim, envolve colaboradores, familiares, fornecedores, colaboradores, familiares, fornecedores, comunidade acadêmica, clientes, terceiros, fundações, entidades nacionais e internacionais. Para isso, realizam parcerias internas, promovem concursos e destacam os melhores trabalhos e estudos, estimulando os gestores a também se tornarem educadores e educandos.

Além disso, realizam parcerias com instituições externas que realizam programas educacionais como: simpósios, MBA's, seminários, palestras, especializações, cursos de extensão, programas para portadores de deficiência, grupos de estudo, desenvolvimento de idiomas, cursos à distância, bolsas para graduação, pósgraduação, mestrado e doutorado, bibliotecas próprias ou através de parcerias, disponibilizando livros, revistas, vídeos e artigos. Uma das principais vantagens desses programas serem realizados em conjunto com as Universidades Corporativas das empresas é a de que estes são desenvolvidos para atender as necessidades técnicas, operacionais e gerenciais, respeitando as especificidades de cada setor.

Quando há a intenção da implementação de um projeto de educação corporativa é importante pensar sobre o local de desenvolvimento desta, ou seja, se ela terá uma sede física, se será exercida completamente em ambiente virtual, se ocorrerá somente no ambiente da empresa ou em instalações de instituições parceiras, institutos ou universidades, etc.

Meister (1999), destaca que no processo de implementação de um projeto educacional empresarial é imprescindível primeiramente identificar as competências críticas; propiciar o estímulo às diferentes formas de aprendizagem; haver o real comprometimento da empresa com a responsabilidade social; haver o envolvimento dos gerentes e líderes no processo de educação; como também, realizar a avaliação eficaz dos investimentos e resultados obtidos.

Souza (2004) alerta para o fato de que esses princípios somente são possíveis a partir do momento em que são realizados ajustes organizacionais, adotadas novas metodologias de trabalho, novas formas de comportamento dos quadros dirigentes e abordada uma nova perspectiva do negócio. Para enfrentar os novos desafios e conseqüentemente atingir o sucesso, é preciso a capacitação e preparação de todo o quadro funcional da empresa.

Segundo Conte (2003), as mudanças na educação dentro das empresas, não é só uma questão de alteração de nomes métodos ou técnicas referentes ao antigo "Treinamento & Desenvolvimento". Para o autor, está ocorrendo uma significativa mudança de paradigma na educação corporativa, em que não basta mais treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificação. Se faz necessário desenvolver uma maneira nova de pensar e agir, para que eles possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas funções e se adaptarem. Só assim, conseguirão antecipar as mudanças e dinâmica dos mercados e dos negócios.

Para isso ocorrer é preciso a adoção de um programa de educação permanente. Esta, de acordo com Souza (2002), deve objetivar a aprendizagem voltada para a realidade; apresentar novas perspectivas que possibilitem renovar as pessoas; desenvolver as potencialidades totais do ser humano; não permitir a obsolescência do conhecimento e por fim, estimular o desejo em cada indivíduo de ser responsável pelo seu desenvolvimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto internacional, com a maior integração dos blocos econômicos, mudanças significativas ocorreram em torno dos países que eram considerados as principais potências econômicas mundiais. Hoje os países que possuem as economias mais avançadas investem muito mais em tecnologia, em mídia e em educação do que em produção. As grandes multinacionais aproveitaram o processo de abertura do comércio entre os países a partir dos anos 80 e as oportunidades de expansão não só das vendas, mas sim de reduzir os custos com a produção.

Dessa forma, quanto mais competitivo é determinado setor, maior a necessidade de aperfeiçoamento, busca de novos mercados e fortalecimento das ações. Para isso, começaram a serem adotadas diferentes formas de educação, principalmente por meio de parcerias com instituições de ensino ou institutos privados relacionados à gestão de pessoas e a implantação da educação corporativa.

Por esse motivo, este trabalho propôs uma reflexão sobre o quanto a universidade corporativa pode auxiliar no trabalho relacionado às etapas para a inserção no mercado internacional, como: a preparação dos funcionários do país de origem com o conhecimento da cultura e das condições em que irá trabalhar em outro país; a missão da empresa e quais os objetivos, metas e estratégias para desenvolver um bom trabalho no exterior; quais as principais dificuldades que uma empresa pode enfrentar no exterior e quanto as diferentes formas de educar por meio da universidade corporativa podem contribuir no desenvolvimento do trabalho a ser realizado.

Percebemos que a Universidade Corporativa conquistou um papel muito importante no processo de aprendizagem e construção do conhecimento organizacional dentro do país. Ela reduz os custos, amplia as possibilidades de expansão dos negócios, reduzindo os erros operacionais devido a maior capacitação, possibilitando também uma extensão na carga horária de treinamento, uma vez que o educando pode realizar cursos autoinstrucionais fora do horário de trabalho ou conforme lhe for mais conveniente. Permite também perceber quais são as principais dificuldades do processo de trabalho no cotidiano e trabalhar especificando essas questões, para o aperfeiçoamento contínuo e diminuição de erros quando houver novas inserções em outros locais.

O trabalho da UNIBB quanto ao processo de internacionalização ainda está limitado, principalmente quando nos referimos às Agências do exterior. No Brasil, sua atuação tem destaque e está dentro dos parâmetros necessários para obter eficientes resultados tanto no aprendizado dos funcionários quanto na redução de custos para a Instituição. Quanto ao trabalho junto a rede do exterior, seu trabalho ainda está restrito ao treinamento para a negociação de produtos e serviços. Entretanto, ela tem consciência das suas limitações e da complexidade dos determinantes que envolvem o processo de internacionalização. Por esse motivo, possui grande preocupação em se desenvolver, tendo em vista que a ampliação da rede no exterior, com um trabalho eficiente é uma das pautas principais dos projetos do Banco.

Assim, não podemos ignorar a relevância da educação corporativa no intuito de aprimorar, desenvolver as competências necessárias dos funcionários, independente de fronteiras terrestres. Só esse aspecto já pode se tornar um grande diferencial na expansão de uma empresa, pois permite preparar seus funcionários continuamente para realizarem um trabalho eficiente e com maior qualidade. Isso tudo irá promover o incremento da capacidade produtiva, o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos, aumento na geração de renda e dos salários, maior participação dos cidadãos no pagamento de tributos e impostos, aumento da expectativa de vida das famílias (na medida em que possuem maiores recursos), enfim, contribuindo para o crescimento econômico do país.

REFERÊNCIAS

- BAER, M. **A internacionalização financeira no Brasil**. Petrópolis, Vozes 1996.
- BANCO DO BRASIL. **Annual report 2009, 2010**. Banco do Brasil 200 anos de história: 1964-2008. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.
- BANCO DO BRASIL. **História do Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,3527,0,0,1,6.bb?codigoMenu=1193&codigoNoticia=691&codigoRet=3095&bread=3>>. Acesso em: 12/07/2012.
- BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portal de Educação Corporativa**. Disponível em: < <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html>> Acesso em Nov.2011
- BURLE, L. L. **A internacionalização do sistema financeiro: 1990-1992**. Análise Econômica, ano 12, março/setembro 1995, p.3-18.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 2.ed. Trad. de Roneide Venancio Majer.SãoPaulo: Paz e Terra, 1999.
- CONTE, A. C. P. “**Educação Corporativa – Empresa, lugar de trabalhar e crescer**”. Universidade Gama Filho, artigo de pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2003.
- CORAZZA, G.; OLIVEIRA, R. **Os bancos nacionais face à internacionalização do sistema bancário brasileiro**. Disponível em: < <http://www.ucm.es/info/ec/jec10/ponencias/303CorazzaOliveira.pdf>> Acesso em Dez.2011.
- DALLA COSTA, A.; SOUZA-SANTOS, E. R. **A internacionalização do Banco do Brasil em dois momentos distintos de sua história**. Economia & Tecnologia, v. 26, p. 153-159, jul./set. 2011.
- DALLA COSTA, A.; SOUZA-SANTOS, E. R. **A internacionalização dos bancos brasileiros: os casos de Itaú/Unibanco e Banco do Brasil**. Economia & Tecnologia, v. 23, p. 169-179, out./dez. 2010.
- DALLA COSTA, Armando João; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibplex, 2011.
- DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.
- DO BRASIL para o mundo. **Revista Conexão BB**. Edição 2, ano I, agosto de 2011.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo:Editora Gente, 2004.
- EBOLI, M. P. (Coord.). **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999. Coletânea Universidades Corporativas.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas. 1997.
- FRANCO, Dermeval. **Universidades corporativas: uma realidade no mundo empresarial**. 1. Ed. São Paulo: Editora Abril. 1999.
- HEMAIS C.A.; HILAL, A. in HEMAIS, C.A. (org.) **O desafio dos mercados externos - Teoria e prática na internacionalização da firma** - volume 1. Rio de Janeiro:Mauad, 2004.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw Hill International, 1991.
- LAM, L. W.; WHITE, L. P. **An adaptive choice model of the internalization process**. The International Journal of Organizational Analysis. 1999, vol. 7, nº 2 (April), pp. 105-134.

- QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.). **Educação Corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005, p. 23-49.
- MEIRA-ROCHA, F. J. **Educação e economia: uma abordagem sobre as consequências e condicionantes econômicos do desenvolvimento humano, com ênfase em educação**. Cad. Fin. Públ., Brasília, n.5, p. 51-171, jul.2004
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. 1. Ed. São Paulo: Editora Makron Books. 1999.
- MEISTER, Jeanne. **Building a Learning Organization: 7 lessons to involve your CEO**. Lincoln: iUniverse.com, Inc, 2001.
- MINTZBERG, H. **Managers, not MBA's**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- O'REILLY, Kellie W. **Gerenciando as Correntezas: Como inovar frente às turbulências. Casos sobre a vanguarda das organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. 194 p.
- PAGNOZZI, L. **"Gestão do Conhecimento: Programa de Educação Corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes"**. Universidade Federal de Santa Catarina, dissertação de mestrado na área de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.
- SANTINONI, Andrea Santana. **O comportamento estratégico do processo de internacionalização de um banco estatal: o caso do banco do Brasil**. 2010. 162 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- SCHARCHBURGH, R.P. **GMI: America's co-op college – the first 75 years**. Flint, MI: The GMI Press, 1994.
- SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16. Ed. São Paulo: Editora Best Seller. 2004.
- STUDART, R. **Investment finance in economic development**. Londres: Routledge, 1995.
- TARAPANOFF, Kira, org. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 343p.
- VALOR ECONÔMICO. Diversas notícias de diversas datas.
- XAVIER, L. B. **Itinerários da educação no Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2007.