

A WEB COMO INSTRUMENTO PARA A CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM: O CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL¹

HUGO PENA BRANDÃO
PEDRO PAULO CARBONE

Artigo publicado no Livro EDUCAÇÃO CORPORATIVA: desenvolvendo e gerenciando competências, Pearson Prince Hall, 2004, organizado pela Profa. Fátima Bayama de Oliveira

O desenvolvimento profissional tem sido tema bastante discutido nos últimos anos. As constantes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais tem impellido as organizações a desenvolver competências e tecnologias gerenciais para fazer frente a uma conjuntura cada vez menos estável. São comuns as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover o desenvolvimento de pessoas e organizações.

Na indústria bancária, em especial no Brasil, essa conjuntura apresenta-se ainda mais instável, sobretudo em razão da intensa e crescente competição que se estabelece. Atuando em um mercado extremamente competitivo, os bancos procuram desenvolver e incorporar, ao ambiente empresarial, tecnologias e modelos de gestão que lhes garantam certa competitividade.

As propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças semânticas, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão de competências, gestão do desempenho, educação corporativa, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e gestão do capital intelectual. Percebe-se, nessas proposições, que a competitividade parece derivar, cada vez mais, da capacidade de a organização integrar seus recursos humanos em torno de objetivos e metas organizacionais.

Nesse contexto, o Banco do Brasil criou em 2001 a sua Universidade Corporativa, visando sistematizar e alinhar esforços em torno do desenvolvimento de competências consideradas fundamentais para o sucesso da organização.

Fruto de quase 40 anos de experiência em educação empresarial – a área de desenvolvimento profissional do Banco do Brasil foi criada originalmente em 1965 –, a Universidade Corporativa possui o papel de desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários do Banco e também de seus parceiros, clientes e fornecedores, por meio da criação de valor em soluções educacionais. Dessa forma, promove a melhoria do desempenho e fortalece a imagem da organização.

Com a crença de que a educação corporativa sustenta a competitividade da empresa, a Universidade Corporativa Banco do Brasil constitui, hoje, um grande laboratório de aprendizagem. Sua estrutura é composta pela sede, em Brasília, e por 12 unidades regionais. Ao todo, são 12 auditórios, 1 biblioteca (com 30.000 títulos) e 98 salas de aula espalhados por todo o País. Em seu portfólio há quase 200 treinamentos, entre cursos presenciais, auto-instrucionais (em várias mídias), palestras, oficinas e *workshops*, em diversas áreas: finanças, marketing, agronegócios, gestão de pessoas, responsabilidade social e desenvolvimento regional sustentável, dentre outras.

Seus cursos presenciais são ministrados por entidades parceiras e por quase 2.000 “educadores corporativos”, funcionários do Banco que, pelo menos duas vezes por semestre, deixam temporariamente seus postos de trabalho para atuar como instrutores internos. Os treinamentos a distância, por sua vez, são oferecidos por mídia impressa, por vídeo, pela *web* – através do Portal da Universidade Corporativa na Internet (<http://uni.bb.com.br>) –, e pela TV BB, um canal de TV fechado, dedicado à informação e ao teletreinamento, que possui mais de 3.000 pontos de recepção em todo o País. Somente em 2003, 24.902 obras do acervo da biblioteca foram emprestadas aos usuários e 270.879 ações de aprendizagem foram realizadas, gerando, em média, 85 horas de treinamento por funcionário. Nos últimos anos, foram concedidas mais de 13.000 bolsas de estudo para cursos de graduação, 8.000 para cursos de pós-graduação e 3.000 para cursos em idiomas estrangeiros.

As ações de aprendizagem promovidas pela Universidade Corporativa Banco do Brasil orbitam em torno das competências relevantes à consecução de

objetivos organizacionais, ou seja, objetivam desenvolver competências necessárias à atuação da empresa. Competências profissionais, para o Banco, representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho de pessoas e equipes de trabalho, dentro de determinado contexto ou estratégia corporativa. Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. A aprendizagem representa, então, o processo ou o meio pelo qual se desenvolve a competência, enquanto o desempenho no trabalho representa uma expressão daquilo que o indivíduo aprendeu.

Até o final dos anos 90, o Banco se utilizava do conceito de “grades de treinamento” para promover o desenvolvimento de competências profissionais. As “grades de treinamento” se inseriam entre as concepções tradicionais de programas de treinamento. Representavam conjuntos de cursos formais, vinculados ao exercício de um cargo específico, aos quais são submetidos, com orientação de obrigatoriedade, todos os ocupantes desse cargo. O funcionário que exercia a função de Gerente de Contas, por exemplo, era orientado a participar de três cursos presenciais (Formação Básica, Gerente Empreendedor e Finanças para Negócios), independentemente de sua formação acadêmica, desempenho, experiência e reais necessidades de capacitação.

Esse modelo mostrava-se pouco eficiente, sobretudo pelas seguintes razões:

- 1 a capacitação restringia-se à realização de cursos formais, desconsiderando as diversas outras possibilidades de aprendizagem;
- 2 o processo de desenvolvimento profissional estava associado essencialmente à estrutura de cargos da organização, desconsiderando a diversidade e o dinamismo do conteúdo de cargos ou funções;
- 3 as “grades” inibiam a ampliação do papel ocupacional das pessoas e o desenvolvimento de competências que iam além das prescrições do cargo; e
- 4 o caráter obrigatório dos cursos, além de revelar o controle psicossocial

da organização sobre a pessoa, desconsiderava as diferenças individuais em termos de motivação, aspirações, objetivos, competências e experiência.

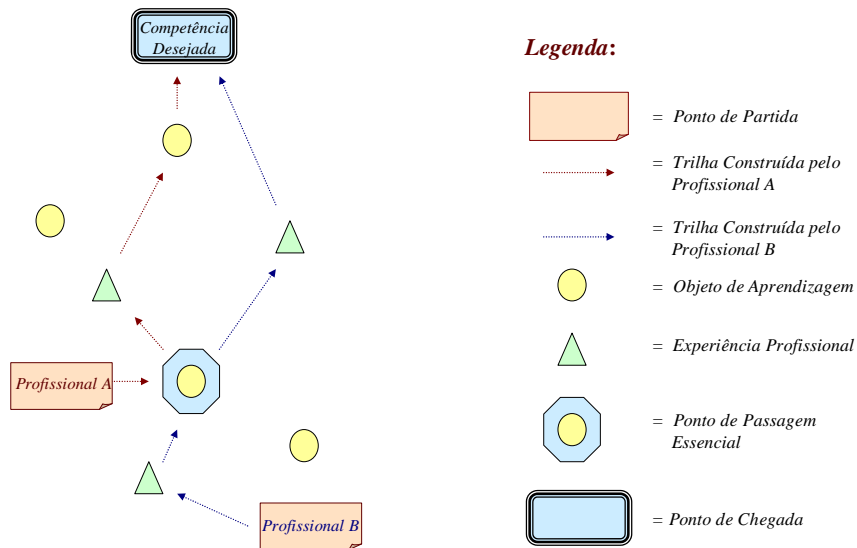
Além disso, esse modelo dificultava a ampliação e a democratização do acesso às oportunidades de aprendizagem, uma vez que os cursos presenciais nem sempre estavam disponíveis a todos. O Banco precisava, então, de um novo referencial para orientar suas ações de educação corporativa, ou seja, de um modelo que pudesse promover melhor o desenvolvimento de competências profissionais.

Nesse contexto, surgiu a noção de “trilhas de aprendizagem” como estratégia alternativa para promover o desenvolvimento profissional, tomando-se como referência não só as expectativas da organização, mas também as conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações das pessoas.

Trilhas de aprendizagem são consideradas caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. Aprender, sob essa perspectiva, é entendido como desenvolver a competência através de uma trilha. E cada trilha pode conter não apenas cursos formais, mas diversas outras soluções de aprendizagem disponíveis no ambiente social, como, por exemplo, estágios, viagens de estudo, treinamentos auto-instrucionais, reuniões de trabalho, seminários, livros, jornais, revistas, vídeos instrucionais, filmes, publicações formativas, grupos de discussão e *sites* na Internet. Cada profissional, ao definir um curso de ação a ser seguido para o seu crescimento, está, na prática, construindo uma trilha.

Dessa forma, conforme ilustra a figura a seguir, diferentes pessoas, ainda que tenham os mesmos interesses, constroem diferentes trajetórias de aprendizagem. E como aprender faz nascer novas necessidades, cada ponto de chegada representa um novo ponto de partida. Esse referencial baseia-se na noção de “navegação profissional”, sugerida por Guy Le Boterf, para quem profissionalizar-se significa “navegar em uma rede de oportunidades de aprendizagem”.

TRILHAS DE APRENDIZAGEM



O Banco do Brasil, então, baseado nesse referencial, reformulou seu modelo de educação corporativa, adotando as seguintes premissas:

- 1 a construção de uma trilha de aprendizagem é um ato voluntário;
- 2 a aprendizagem pode ocorrer por vários caminhos e a competência adquirida é mais importante que a forma de aquisição;
- 3 cada um constrói a sua trilha, a partir de interesses pessoais, estilos de aprendizagem preferidos, desempenho, formação, experiência e de necessidades organizacionais;
- 4 cada trilha é única e depende da trajetória profissional e das aspirações de quem a constrói; e
- 5 as trilhas devem conciliar as necessidades de competências da organização com os anseios pessoais por desenvolvimento na carreira.

Como o Banco tinha a necessidade de ampliar e democratizar o acesso às oportunidades de aprendizagem, decidiu-se alojar o sistema “Trilhas de

Aprendizagem” no portal da sua Universidade Corporativa, disponível na Internet, de forma que todos os funcionários do Banco, mesmo os localizados nas agências no exterior, pudessem ter acesso às informações, ferramentas gerenciais e opções de aprendizagem disponibilizadas. O modelo concebido tinha os seguintes objetivos:

- 1 oferecer aos funcionários uma visão sistêmica da formação profissional;
- 2 tornar visíveis as expectativas da organização em relação aos funcionários;
- 3 favorecer o desenvolvimento integral da pessoa;
- 4 estimular os funcionários à profissionalização e ao autodesenvolvimento; e
- 5 tornar o processo de desenvolvimento profissional aberto ao ambiente social.

Para conceber o sistema, a Universidade Corporativa analisou as possibilidades e o cotidiano dos funcionários, estabelecendo dois principais pontos de partida para orientar a construção de trilhas: as necessidades de aperfeiçoar o desempenho profissional; e os interesses em desenvolver competências em uma área específica.

A gestão do desempenho profissional no Banco do Brasil permite avaliar semestralmente o desempenho dos funcionários, o que envolve não apenas os comportamentos que o indivíduo adota no ambiente de trabalho (competências), mas também suas conseqüências, em termos de resultados (alcance de metas). Pelo modelo, os funcionários do Banco são acompanhados e avaliados pela expressão de 13 competências profissionais, descritas em termos de comportamentos observáveis, que demonstram o que a organização espera deles em termos de desempenho.

A Universidade Corporativa, então, analisou o conteúdo dessas treze competências e identificou diversificadas opções de aprendizagem (internas e externas à organização) capazes de promover a melhoria do desempenho em

cada um das competências. O funcionário pôde, então, a partir da sua avaliação de desempenho, identificar opções de aprendizagem para aperfeiçoar seu desempenho em uma competência específica. Ao pesquisar as informações sobre cada competência profissional, disponíveis no portal da Universidade Corporativa, o funcionário pôde encontrar descritos os treinamentos que alavancam o desempenho naquela competência, além de publicações internas (fascículos formativos e revistas digitalizadas), bibliografia (disponível na biblioteca), *sites* e grupos de discussão na Internet, cursos *on-line*, filmes, vídeos, estágios e outras opções de aprendizagem.

Dessa forma, se em determinado momento do processo de gestão do desempenho, for identificada, por exemplo, uma deficiência na competência “Liderança” – descrita pelo Banco como “catalisar esforços individuais e grupais para concretizar os objetivos organizacionais” –, então o funcionário tem acesso, pelo portal da Universidade Corporativa, a uma série de soluções educacionais e orientações que o ajudam a construir uma “trilha de aprendizagem” para superar essa deficiência.

Outro ponto de partida para a construção de “trilhas” era representado pelo interesse do funcionário em desenvolver competências em uma área específica. Assim, o Banco, em razão de sua estratégia organizacional e dos mercados em que atua, definiu domínios para orientar a construção de trilhas de aprendizagem, de acordo com as áreas de *Negócios* e de *Apoio aos Negócios* da empresa. Opções de aprendizagem voltadas para *Negócios* são aquelas que abordam os fundamentos, a instrumentalização e as estratégias para concretização de negócios com diferentes segmentos da clientela, de acordo com os pilares negociais do Banco: Varejo, Atacado, Governo e Recursos de Terceiros. Opções de aprendizagem voltadas para o *Apoio aos Negócios*, por sua vez, tratam de temas que dão suporte à realização e manutenção dos negócios, tais como Economia, Finanças, Marketing, Gestão de Crédito e Gestão de Pessoas. Assim, o funcionário pôde construir sua trilha de aprendizagem a partir do interesse em desenvolver-se em uma área específica.

O sistema Trilhas de Aprendizagem foi lançado em 2001. Sua disponibilização na *web*, associada a cursos *on-line* e outras soluções de aprendizagem, permitiu: alcançar a todos os funcionários, ampliando e democratizando o acesso à educação; tornar visíveis as expectativas da empresa em relação às competências dos funcionários; sugerir meios alternativos para o aprimoramento profissional; alinhar a educação corporativa à estratégia organizacional; estimular a profissionalização e o autodesenvolvimento; e consolidar o compromisso entre o Banco e seus funcionários.

Assim, a empresa deu o norte, criou um ambiente propício à aprendizagem, disponibilizou as oportunidades e orientou a sua utilização, enquanto aos funcionários coube a construção de suas trilhas de aprendizagem. A melhoria de desempenho decorrente da construção das trilhas, por sua vez, gera valor econômico e social para a organização e para seus funcionários.

AUTORES²:

Hugo Pena Brandão

Mestre em Administração pela Universidade de Brasília – UnB, Gerente de Divisão da Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB, professor do MBA Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas – FGV (Núcleo de Brasília), e palestrante.

Pedro Paulo Carbone

Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/EBAPE, Gerente-Executivo da Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB, professor e coordenador do MBA Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas – FGV (Núcleo de Brasília), e palestrante.

NOTAS:

¹ Mais detalhes e informações sobre a Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB e seu Sistema “Trilhas de Aprendizagem” encontram-se disponíveis em:

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

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 26º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida & BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. Brasília: no prelo, 2004.

² Os dois autores dedicaram igual contribuição à elaboração deste artigo.