

FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**ERICA JOSE DA CRUZ**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE  
CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL**

Rubiataba – GO  
2008

FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**ERICA JOSE DA CRUZ**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE  
CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Francinaldo Soares de Paula.

Rubiataba – GO  
2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

Cruz, Erica Jose da

Gestão do Conhecimento na Universidade Corporativa do Banco do Brasil / Erica Jose da Cruz – Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008. 78f.

Orientador: Francinaldo Soares de Paula (Especialista )

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Educação à distância 3. Educação corporativa. I. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas. II. Título.

**CDU65:378**

Elaborada pela bibliotecomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

**ERICA JOSE DA CRUZ**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO  
BANCO DO BRASIL**

**COMISSÃO JULGADORA**

**MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO  
PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

Orientador \_\_\_\_\_

Francinaldo Soares de Paula  
Especialista em Educação e Gestão Empresarial

---

Marcos Antônio Pereira de Abreu- Especialista em Docência Universitária – Mestrando em  
Ecologia e Produção Sustentável

---

Wilson Luiz da Silva – Especialista em Docência Universitária

Rubiataba –GO, \_\_\_\_\_ dezembro de 2008.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me proporcionou a graça de chegar ao fim desta longa jornada, pois sem sua benção nada podemos fazer.

Aos meus educadores que me acompanharam no período dessa jornada.

## RESUMO

O trabalho a seguir tem por objetivo analisar a percepção dos funcionários da instituição financeira do Banco do Brasil, da Agência de Uruana, devido à enorme quantidade de conhecimentos existentes e com o qual se deparam diariamente para aprender sempre e constante. Aliado a isso ocorre também uma alteração na forma como as empresas veem a educação e gestão do conhecimento por meio da Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Ao tema abordado, no momento atual, em que o mundo está em constante alteração e a globalização, torna-se evidente, em todos os momentos, perceber a valorização do conhecimento.

**Palavra-Chave:** gestão do conhecimento, educação corporativa, educação à distância.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
2. Problemática.....	8
3. Justificativa.....	9
4. Objetivos.....	10
4.1 Objetivo Geral .....	10
4.2 Objetivo Específicos .....	10
5. Referencial Teórico .....	11
5.1 Gestão do Conhecimento.....	11
5.1.2 Gerações de conhecimento .....	12
5.1.3 Codificação do conhecimento .....	12
5.1.4 Transferência do Conhecimento.....	13
5.1.5 O Processo da Educação Corporativa.....	14
5.1.6 Ensino à Distância .....	16
6. Metodologia.....	19
6.1 Tipo de pesquisa .....	19
6.2 Método da Pesquisa .....	19
6.3 Coleta de Dados .....	20
6.4 Amostra.....	21
6.5 Análise de Dados.....	21
6.6 A empresa .....	22
6.7 Análise.....	24
7. Resultados .....	26
Conclusões .....	32
Sugestões .....	33
Referências Bibliográficas.....	34
Apêndice.....	35
Anexo.....	37

# 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico e a competitividade educacional cada vez maior, o mercado vem exigindo rapidez, flexibilidade e qualidade no serviço para atender aos novos desafios da competitividade global. Nesse contexto, as organizações vêm enfrentando uma série de conflitos e se veem compelidas a implantar novos modelos de gestão que privilegiem o desenvolvimento de seus talentos humanos.

Nessa busca da competitividade, as organizações sentem a necessidade de repensar seus processos e adotar uma estrutura mais flexível, substituindo o modelo hierárquico integrado verticalmente, que representou por vários anos o modo de produção e a gestão fordista, pelo modelo de estrutura horizontal, dando ênfase à educação corporativa.

O presente trabalho de conclusão de curso insere-se nesse contexto. E, para tanto, faz uma incursão teórica em educação corporativa como inovação no modelo de gestão de pessoas nas universidades corporativas, destacando a modalidade de educação à distância como um recurso do ensino-aprendizagem, que visa a obtenção de maior competitividade organizacional.

Como objetivo geral, busca-se investigar as metodologias de desenvolvimento de pessoas como o diferencial competitivo das organizações. De forma mais específica, o estudo visa: mencionar os referenciais teóricos, relevantes em educação corporativa, com ênfase na modalidade à distância; descrever as metodologias de ensino-aprendizagem; apresentar as tecnologias de informação e comunicação para a educação corporativa e as principais referências em gestão do conhecimento, com vistas a fundamentar uma política de desenvolvimento de pessoas, evidenciando-se ao ensino à distância na educação corporativa. Por fim, trata acerca de contribuições e desafios do tema pesquisado.

Para tal, busca-se apresentar o cenário do atual ambiente de negócios, enfatizando o papel da educação como elemento formador de competências. Destaca-se a realização do aprendizado à distância, por meios rápidos e seguros, como elemento para a efetividade da informação dentro da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, que pode ser entendida como o somatório de desempenhos e resultados.

## **2 PROBLEMÁTICA**

A realidade atual tem levado as organizações bem sucedidas a treinar e capacitar os seus gestores. Nesse sentido, o Banco do Brasil procura desenvolver um processo de aprendizado contínuo dos seus gestores através da Universidade Corporativa. Pergunta-se: a Universidade Corporativa é uma ferramenta para a aprendizagem organizacional? Essa aprendizagem organizacional pode ser vista como uma opção estratégica para lidar com a incerteza e a constante necessidade de aperfeiçoamento?

### **3 JUSTIFICATIVA**

A implantação de práticas que facilitam a compreensão da importância do elemento humano, tendo a educação corporativa como viés de desenvolvimento de pessoas, parece ser o caminho organizacional mais curto para se alcançar a competitividade; o que exige das empresas a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas.

A educação à distância e as tecnologias educacionais mudaram, com muitas vantagens, a perspectiva do relacionamento docente/discente e as possibilidades de ampliação do acesso ao conhecimento.

O importante é que se construa a educação corporativa como um sistema que possa possibilitar inovação no modelo de gestão de pessoas. Que se permita o acesso a todos quantos dele necessitem, principalmente porque se constitui uma forma inquestionável de democratização da educação, do saber, do conhecer, do questionar, do participar e da perspectiva do exercício consciente da cidadania.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Geral**

Identificar e analisar o perfil do acadêmico com relação à utilização do sistema educacional à distância.

### **4.2 Específicos**

- Descrever a metodologia de ensino-aprendizagem à distância;
- Apresentar a educação corporativa como referências em adquirir conhecimento.
- Mostrar plano estratégico do Banco do Brasil na capacitação dos funcionários através da Universidade Corporativa.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 Gestão do Conhecimento

As inovações tecnológicas permitiram o crescimento no mundo corporativo e na sociedade em geral. Fenômenos econômicos e sociais são responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios.

Um dos principais objetivos das organizações de conhecimento é a transferência e o compartilhamento do conhecimento existente em seu interior. Este conhecimento pode estar organizado na forma de documentos e relatórios. A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar.

Os novos desafios da competitividade global conduzem as organizações à implantação de novos sistemas de gestão que privilegiem o desenvolvimento do capital humano propõe que:

A gestão por competências constitui uma tendência bem sucedida na atual sociedade do conhecimento; foi-se o tempo dos cargos e funções com regras a serem cumpridas rotineiramente a gestão por competências tem como eixo central o desenvolvimento e aproveitamento das capacidades dos colaboradores para realizar a missão da organização (ROCHA, 2004, p.184).

O conhecimento tornou-se um fator de competitividade e diferencial entre as organizações e indiscutível, porém, gerenciá-lo ainda é uma questão mal resolvida.

Nas definições de gestão do conhecimento (GC), diversos autores têm uma percepção comum do assunto. Pode-se destacar o que afirma Teixeira Filho (2003 apud Revista ANGRAD, 2007, vol. 8, p.412), que destaca a GC como um conjunto de processos responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização.

A gestão do conhecimento atenta-se para o aspecto estratégico da empresa. Nessa mesma, perspectiva Davenport e Prusak (1998) propuseram um processo de gestão do conhecimento segmentado em três grandes grupos: geração, codificação e transferência.

Essas atividades têm, segundo os autores, o objetivo fazer com que os mercados do conhecimento trabalhem de forma mais eficaz e eficiente.

### 5.1.2 Gerações de conhecimento

O processo de geração do conhecimento compreende a aquisição, adaptação, fusão, recursos dedicados e rede de conhecimento. Segue abaixo uma descrição de cada um deles:

- **Aquisição:** existência ou não na organização; o conhecimento adquirido deve ser algo novo. A maneira mais fácil e eficaz de adquirir o conhecimento é através da compra, ou seja, contratar elementos ou organizações que os possuem;
- **Adaptação:** a empresa deve se adaptar as condições de seu desenvolvimento, criando uma estrutura capaz que sustentar e incentivar a geração do conhecimento;
- **Fusão:** cria-se com o propósito de gerar um ambiente complexo, onde se espera o surgimento de uma nova sinergia entre pessoas de diferentes perspectivas a fim de chegar a um objetivo comum;
- **Recursos dedicados:** com a finalidade de gerar conhecimento e a formação de grupos específicos de trabalho, orientados para um único projeto, que será difundido para a empresa após sua conclusão.
- **Rede de conhecimento:** o conhecimento gerado de forma não estruturada ou pelas redes informais, também é de suma importância para a empresa, dessa maneira a presença dos facilitadores do conhecimento se faz necessária para que o conhecimento possa ser gradualmente gerado na organização.

### 5.1.3 Codificação do conhecimento

O conhecimento é transformado, literalmente, em um código a fim de se obter maior organização, portabilidade e facilidade de compreensão. Codificar todo o conhecimento corporativo é uma tarefa insensata, pois o foco deve ser mantido no que é relevante.

A codificação e a coordenação como processos de gestão do conhecimento compreendem as tentativas de codificação dos diferentes tipos de conhecimento, o mapeamento do conhecimento e a criação de modelos de conhecimento. Exemplo: a

padronização na representação do conhecimento adquirido, localização dos pontos e as regras.

#### 5.1.4 Transferência do Conhecimento

A transferência do conhecimento envolve duas ações: a) transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e a absorção por aquela pessoa ou grupo. Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido; b) definições que possui o mesmo sentido, conforme Teixeira Filho (2003 apud Revista ANGRAD, 2007, vol. 8).

A gestão do conhecimento tem como fundamento o gerenciamento das informações geradas pela empresa tanto no ambiente interno como externo. Essa prática deve estar inserida na maneira de como a empresa gerencia seus processos, interage com seus colaboradores, comunica-se com os seus clientes, ou seja, qualquer atividade que gere informação e conseqüentemente, o conhecimento.

Neste sentido, Carvalho e Tavares (2001, p.62) afirmam:

[...] podemos dizer que gestão do conhecimento pode ser algo muito próximo do que o conhecemos como cultura organizacional, pois é, antes de tudo, uma postura comportamental. É um estado de sensibilidade tal que atinge todos os colaboradores de uma organização, motivando-os a produzir e explicar o seu conhecimento individual, colocando-o em favor da empresa como todo.

As Organizações do Conhecimento necessitam, agora, de profissionais com conhecimento; não somente o conhecimento técnico, mas, sim, o conhecimento multidisciplinar, que envolve desde o conhecimento de culturas até o saber relacionar-se com pessoas. Este novo profissional deve ser pró-ativo, participativo, ou seja, deve estar atento às transformações que ocorrem na sua empresa e ter a capacidade de se adequar a elas.

Na nova economia, é fundamental contar com uma base de conhecimentos sustentada por um processo de aprendizado contínuo compreendido não somente como instrumentos de competitividade, mas, também, como aprendizado social, capacitando as pessoas a se valerem das transformações técnicas em prol do pleno exercício de sua cidadania. O avanço do conhecimento deverá estar voltado para o incremento econômico e, especialmente, para o desenvolvimento humano em suas várias dimensões.

Segundo a Revista ANGRAD (2007, vol.8 p.453):

[...] o sucesso dos negócios depende cada vez mais da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos, as organizações têm que buscar novas formas para o aprendizado e desenvolvimento dos seus empregados e, também, de seus públicos interessados externos. Têm que reagir, quebrando velhos paradigmas e trazer para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e educação dos seus colaboradores.

### 5.1.5 O Processo da Educação Corporativa

Educação e aprendizagem são requisitos de cidadania, segundo Rocha (2004, p.279), “tanto para os indivíduos, quanto para as organizações”.

A educação corporativa é um dos sustentáculos da gestão de talentos, sendo uma nova abordagem de estruturação do desenvolvimento de pessoal; é baseada em padrões adotados e validados por organização que necessita da capacidade criativa e de competências para se tornarem mais ágeis, não só em termos de capacidades de resposta às mudanças, mas também em termos de capacidade para estar à frente delas (ROCHA, 2004).

Para Johann (2004, p.112), cada empresa tem uma espécie de personalidade coletiva. Ou seja, cada empresa tem um jeito que transparece na forma como as pessoas que nela trabalham se relacionam; o modelo conceptual de reavaliação<sup>1</sup> da educação corporativa, embora simples em sua essência. A tarefa de reavaliação é bastante complexa na sua execução.

Aparentemente, nada há na ação de preservar o núcleo da cultura, revitalizando-o de quando em quando, ao mesmo tempo em que se estimulam novos valores. Contudo, deve-se lembrar que a intervenção na organização tem um caráter educativo que vai muito além de treinar pessoas para que adquiram as competências.

Desse modo, a gestão merece cuidados especiais até mesmo antes que o processo de mudanças seja iniciado, além de um monitoramento constante até que seja absorvida pelo núcleo da cultura.

A educação corporativa focaliza o desenvolvimento do quadro de pessoal com vistas à obtenção de resultados nos negócios. Trata-se de um modelo estruturado, tanto para

---

<sup>1</sup> Processo de natureza qualitativa, que atua sobre as crenças e convicções das pessoas da organização, com finalidade de refazer a sua percepção sobre os valores corporativos.

transmitir conhecimentos específicos sobre assuntos dos quais os funcionários apresentam algumas deficiências, quanto para prepará-los para os desafios.

As atividades de ensino dirigidas pelas empresas promovem um programa de capacitação orientado aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum.

De acordo com o artigo 80, da Lei 9.394 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996:

O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada.

1º A educação à distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativo a cursos de educação a distância.

3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação à distância e a autorização para sua implementação caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

I – custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radio difusão sonoras e de sons e imagens;

II – concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas [...]

A referida Lei 9.394 estabelece, ainda, a exigência de que, a partir de 2006, todos os professores que viessem a ser contratados para ministrar aulas no Ensino Fundamental e Médio deveriam estar habilitados com o terceiro grau concluído. Essa exigência criou um movimento em direção à qualificação dos professores leigos que já estavam no exercício da profissão, apontando para o uso da educação à distância como ferramenta para a oferta das licenciaturas então necessárias.

Dessa forma, as novas correntes de negócios e os novos empregos diferenciam de vantagem competitiva e tem exigido maior celeridade, profundidade e abrangência nas mudanças promovidas pelas organizações. É importante destacar que a criação dos cursos formais pelas empresas, disponibilizados por meio de universidades corporativas, não se restringem apenas às áreas estratégicas, mas, abrangem também a área operacional e tática. Assim, “[...] a capacidade de responder prontamente aos clientes, criar novos mercado, desenvolver novos produtos e dominar tecnologias emergentes ocorrem a partir da criação e gestão de novos conhecimentos de maneira profunda e continua” (REVISTA ANGRAD, 2007, p.454).

A valorização da questão da aprendizagem no meio empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos. Há algum tempo, as empresas começaram a perceber que o seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe, incluindo clientes e fornecedores.

Observa-se um número crescente de empresas que começam a estruturar seus sistemas educacionais próprios, a fim de garantir a sobrevivência. Nesse contexto, o conhecimento vem se transformando no recurso que mais agrega valor aos negócios. Acredita-se que os programas tradicionais de treinamento já não atendem mais às necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Os programas precisam estar alinhados às estratégias do negócio. O funcionário precisa adquirir a habilidade de compreender o conhecimento transmitido num curso e contextualizá-lo na sua prática, bem como criar soluções para os novos e constantes problemas que vão surgindo.

#### 5.1.6 Ensino à Distância

Quando se fala em educação à distância, vem logo a ideia de cursos profissionalizantes por correspondência. Nunca se considerou a educação à distância (EaD) com o status que ela deveria ter. A EaD, também chamada de Tele-Educação, em sua forma embrionária e empírica, é conhecida desde o século XIX. Entretanto, somente nas últimas décadas, passou a fazer parte das atenções pedagógicas.

A EaD surgiu da necessidade do preparo profissional e cultural de milhões de pessoas que, por vários motivos, não podiam frequentar um estabelecimento de ensino presencial. E evoluiu com as tecnologias disponíveis presentes em cada momento histórico, as quais influenciam o ambiente educativo e a sociedade.

Dentre as principais características da educação à distância, destaca-se que ela vem se tornando uma grande opção para lidar com a falta de tempo que todas as pessoas no mundo enfrentam. Muitas pessoas, às vezes, deixam de estudar e aperfeiçoar seus conhecimentos devido à falta de tempo e a necessidade de trabalhar.

O aperfeiçoamento contínuo têm sido discutido e incentivado nos dias de hoje a educação desempenha múltiplas funções, aquela que permanece presente, embora mais no plano do discurso do que no nível da prática, é a função política responsável pela formação do sujeito, capaz de conquistar

espaço de participação responsável na sociedade (REVISTA ANGRAD, vol.8, 2007 p.114).

O conceito de ensino a distância é amplo e, a princípio, pode ser aplicado a qualquer nível de ensino, desde que cuidadosamente planejado e adequadamente disponibilizado aos interessados. Frequentemente, esse termo tem sido usado com referência aos programas em que estudantes e professores estão separados em termos de espaço físico. A comunicação entre ambos se dá através de um ou mais meios de comunicação de massa e, mais recentemente, pela internet.

O ensino à distância durante muito tempo foi entendido como uma forma do chamado ensino não-tradicional ou como uma modalidade do ensino independente, no qual o estudante tem certo grau de autonomia para decidir quanto ao tempo e ao local de estudos.

Pimentel (2000, p.10 apud Moran, 2006, p. 9) fala que o EaD está fundamentada nas seguintes características:

Educação à distância é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e estudantes estão separados espacial e/ou temporalmente; é o ensino/aprendizagem onde professores e estudantes não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet, mas também podem ser utilizados o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CDROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes; na expressão “ensino à distância”, a ênfase é dada ao papel do professor (como alguém que ensina à distância). Preferimos a palavra “educação”, que é mais abrangente, embora nenhuma das expressões, segundo o professor, seja perfeita.

Como já afirmado anteriormente, as organizações enfrentam um ambiente competitivo e o conhecimento tornou-se um fator de competitividade e um diferencial entre as organizações, bem como, a busca no processo de aprendizagem contínua como uma forma de construir uma inteligência corporativa competitiva.

A tecnologia trouxe consigo mudanças profundas na maneira das empresas exercerem seu trabalho, disponibilizando recursos tecnológicos suficientes e capazes de contribuir para a melhor comunicação, difusão de informação e a produção do conhecimento. O ensino à distância já participava do aprendizado organizacional por meio de tecnologias postais.

A educação à distância por correspondência ou veiculada pelo correio já proporcionava um ensino-aprendizagem um a um. Posteriormente, o rádio e a televisão contribuíram na massificação do processo, acomodando muitos num mesmo processo educativo, além de absorver as qualidades de uma boa aprendizagem, ampliar o alcance e a eficácia do processo educativo.

Para aprender, a pessoa precisa querer sentir necessidade, e, às vezes, a busca do conhecimento é mais forte em algumas ocasiões do que em outras.

Em anexo ao presente trabalho, segue um apanhado da EaD no mundo, destacando alguns países que implantaram projetos de educação à distância.

## **6 METODOLOGIA**

### **6.1 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa teve caráter, exploratória e qualitativa, com a aplicação de questionário e observações não participante.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (1999, p. 44), pode ser assim definida:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem estudos levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Para Richardson (1999, p. 90):

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A pesquisa de cunho qualitativa, segundo Gil (1999, p. 70),

É muito freqüente na pesquisa social devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo e não requer aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre no levantamento.

### **6.2 Método da Pesquisa**

O método adotado foi o estudo de caso, pois o objetivo era que o estágio entrasse em conformidade com os interesses a que se dispôs o projeto monográfico. Ou seja, foi um

estudo que explorou se a teoria abordada no projeto aconteceu na prática, promovendo realizações de melhorias.

Segundo Gil (1995, p. 78),

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado de mesmo. [...] Este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

### **6.3 Coleta de Dados**

#### Questionário

Segundo Gil (1999), o questionário é uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O questionário elaborado para o presente trabalho se propôs a descobrir, com profundidade, as influências que a universidade corporativa exerce no pessoal da empresa, principalmente nos setores operacionais.

Nesse sentido, foi aplicado para os funcionários um questionário estruturado com questões fechadas, que, para Gil (1999), se apresenta como um conjunto de questões de alternativas para que seja escolhida a que mais se identifica. Também constaram questões abertas, que, para Gil (1999), possibilitam maior aprofundamento na identificação, pois não impõe restrições para o entrevistado. Além destas, foram utilizadas questões abertas e semi-abertas que, segundo Richardsom (1999), combinam questões abertas e fechadas em um único contexto.

#### Observação não Participante

A observação não participante sugere como fonte fundamental para realização da pesquisa, constatações identificadas com a investigação a que se destina o estágio.

Segundo Gil (1999, p. 113),

A observação não participante é aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorre. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. Daí por que pode ser chamado de observador-reportagem, já que apresenta certa similaridade com as técnicas empregadas pelos jornalistas.

#### **6.4 Amostra**

O presente trabalho priorizou a amostra aleatória, pois, o estudo foi realizado buscando informações quanto à sua necessidade; caso necessário pode-se chegar a toda população do setor estudado. É claro que há preferências de informações, como aquelas mais envolvidas nos resultados da empresa. Dessa forma, a amostragem foi por conveniência que, segundo Gil (1999, p. 104),

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não requer elevado nível de precisão.

#### **6.5 Análise dos Dados**

Com base na investigação, que teve o objetivo de promover uma pesquisa descritiva qualitativa, a análise dos dados foi descritiva (*mensuração – que consiste em medir a importância das informações coletadas*).

A pesquisa procurou identificar e avaliar os fatores que promovem o comprometimento e o melhor desempenho humano dentro da organização. Quanto à classificação dos dados, foi por tipologias (*que consiste na construção de modelos baseados em variáveis fundamentadas*) que, segundo Gil (1996), consiste em definir modelos para a análise dos dados utilizando categorias. Dessa forma, a pesquisa se apoia em teorias com certo grau de aceitação ou com reconhecido valor.

Os dados obtidos através dos questionários também foram classificados através de planilhas que facilitaram a organização e a contagem dos dados.

O presente trabalho também promoveu a construção de modelos, com a finalidade de propor melhorias. Dessa maneira, foi utilizada a pesquisa, tendo por objetivo conhecer a percepção de um pequeno grupo de funcionários em relação ao portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Esse tipo de pesquisa aumenta o conhecimento sobre o assunto em estudo no momento, em que o mesmo é explorado. O pesquisador passa a conhecer um maior número de variáveis que o auxiliarão na solução do problema. Foram analisados, os processos de geração, codificação e transferência do conhecimento. Assim, os dados tabulados apresentam os resultados obtidos.

## 6.6 A empresa

A empresa observada no presente estudo é o Banco do Brasil S/A, da cidade de Uruana-GO, que atua na prestação de serviços na área financeira e é uma referência no país na utilização da Universidade Corporativa.

O desenvolvimento da educação corporativa no Banco do Brasil teve importante contribuição da sua Universidade Corporativa. O sistema de educação corporativo na instituição existe desde 1965, buscando a excelência empresarial e propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional a seus funcionários.

*O profissional do Banco do Brasil:* o profissional do banco é sujeito do seu processo formativo: participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da organização. É uma pessoa que, ao lidar com os desafios, faz a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à empresa. Pode, assim, contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É, também, agente de resultados, capaz de posicionar o Banco do Brasil na liderança dos mercados em que atua. De sua condição humana decorre que:

- É um ser situado, isto é, existe sempre numa situação específica e é por ela determinado. Ele não pode existir fora de um lugar, de meio físico, geográfico, histórico, cultural. As ações de educação corporativa devem alcançar esse ser humano, que vive nessa realidade concreta, ajudando-o a conhecê-la para transformá-la. Por isso, a educação corporativa é realizada a partir do conhecimento e do respeito às condições reais do funcionário do banco;

- É um ser de consciência, isto é, ele não está abandonado à sua situação. Como sujeito de consciência, ele pode alcançar um distanciamento da própria situação e abrir possibilidade de apreensão e análise crítica de sua realidade. A educação corporativa deve acreditar e investir na capacidade do funcionário de transcender e determinar essa realidade. Por isso, o trabalho educativo se desenvolve por meio da reflexão crítica sobre o ser humano, o banco e a sociedade;
- É um ser de liberdade, isto é, ele é capaz de superar os condicionamentos de sua situação, de nela intervir pessoalmente, aceitando-a, rejeitando-a ou transformando-a. Se o funcionário é um ser capaz de decisões, de querer ou recusar, de escolher, as ações de educação corporativa, deverá se desenvolver no sentido da compreensão e discussão de seus próprios objetivos, assim como os do Banco do Brasil e da sociedade; e,
- É um ser inacabado, que busca complementar-se na cooperação com outros homens e mulheres, construindo um ambiente de igualdade - em valor e dignidade - onde ninguém é tão rico que se possa conceber completo, acabado.

*Alinhamento estratégico:* as ações da Universidade Corporativa alinham-se ao Direcionamento Estratégico do Banco do Brasil. Contribuem para a realização da missão do banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.

*O Trabalho:* A Universidade Corporativa Banco do Brasil parte da concepção de que o trabalho é criador de riquezas, de desenvolvimento social e de qualidade de vida, além de ser um espaço para o exercício da cidadania.

*O Espaço Educativo:* o Banco do Brasil se constitui como um espaço educativo essencial na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração. A educação para o trabalho desenvolve competências essenciais para a organização e a consciência social e profissional para o indivíduo. Fundamenta-se na relação indissociável entre o pensar e o fazer, como forma de evitar processos de ensino e aprendizagem mecânicos e inibidores da criatividade. Os processos de ensino são desafiadores, dinâmicos e fundamentados no diálogo.

Além disso, o espaço educativo estende-se às relações que o banco estabelece na sociedade e no mercado. Ele se amplia na medida em que a empresa influencia e é influenciada por esses relacionamentos, a partir de suas ações cotidianas. Portanto, a organização pode contribuir com ações de desenvolvimento dirigidas aos familiares de funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, de modo a garantir a qualidade de seus relacionamentos negociais e sociais.

*A Estratégia Educacional:* as ações da Universidade Corporativa fundamentam-se na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. A educação permanente representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir. As experiências profissionais, as tecnologias de aprendizagem, as atividades culturais e de lazer representam um potencial educativo que se soma à base educacional formal oferecida pela sociedade.

*As Ações Educacionais:* as ações da Universidade Corporativa são direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.

## **6.7 Análise**

Em um primeiro momento, aplicou-se um questionário relacionado ao ensino-aprendizado da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, como pólo educacional consolidado na cultura empresarial; motivo pelo qual, direta e indiretamente, deverá fazer parte da carteira profissional<sup>2</sup> e das atividades ligadas aos princípios, crenças e valores da organização.

Em relação às funcionalidades, elas estão presentes em um portal corporativo, e são as seguintes: encontrar informação para qualificação; fonte de conhecimento; codificar e publicar o conhecimento ao colega de trabalho. Analisando pelo ponto de vista das fases da gestão do conhecimento, elas são resultados da transferência de conhecimento da empresa

---

<sup>2</sup> Carteira profissional é uma espécie de currículo que mostra curso ou especialização pela Universidade Corporativa ou faculdades tradicionais.

como um todo, ou seja, o produto final da empresa, onde está concentrado todo o seu conhecimento.

Observa-se que a criação de diferentes funções exercidas necessita de uma geração de conhecimento extra, motiva a obtenção de serviços complementares, fornecem à empresa atividades que, muitas das vezes, o funcionário não possui ou não gerencia. Esse tipo de informação gera a empresa um conhecimento único.

Quanto ao tempo de trabalho, a predominância ocorre na faixa entre 0 e 5 anos. Devido a uma reestruturação, no ano de 2005, que reformulou toda a estrutura da organização, propôs-se aos funcionários antigos, próximos a aposentadoria, o processo de demissão voluntária, fazendo com que, os aprovados no último concurso pudessem ser chamados para tomarem posse.

Em relação à função exercida, o Banco do Brasil também sofreu reestruturação na classificação das agências. Por isso, a agência de Uruana é nível III, representada com 80% de funções gerenciais, 10 % caixa, 10% assistente administrativo. Sendo que, para alcançar os níveis, a agência tem metas a cumprir; alcançadas, fica determinado para o gerente de agência promover um assistente administrativo ou um caixa para a função gerencial. Para a classificação, o funcionário que obter mais ponto na sua carteira profissional é classificado.

## 7 RESULTADOS

Foram entrevistados oito (08) funcionários da agência do Banco do Brasil de Uruana-GO. Um fator que serviu para enriquecer a pesquisa foi o fato de haver recém-nomeados, com menos de um ano de banco. Considerando o tempo de estágio, a pesquisadora deparou-se com mentes abertas ao novo endoculturamento da organização.

Quanto ao tempo de trabalho no Banco do Brasil, observou-se 98% possuem entre 0 a 5 anos de trabalho; 1% entre 6 a 10 anos; 1% possui mais de 25 anos de serviços.

Os gráficos a seguir ilustram as informações fornecidas relativas ao tempo de serviço:

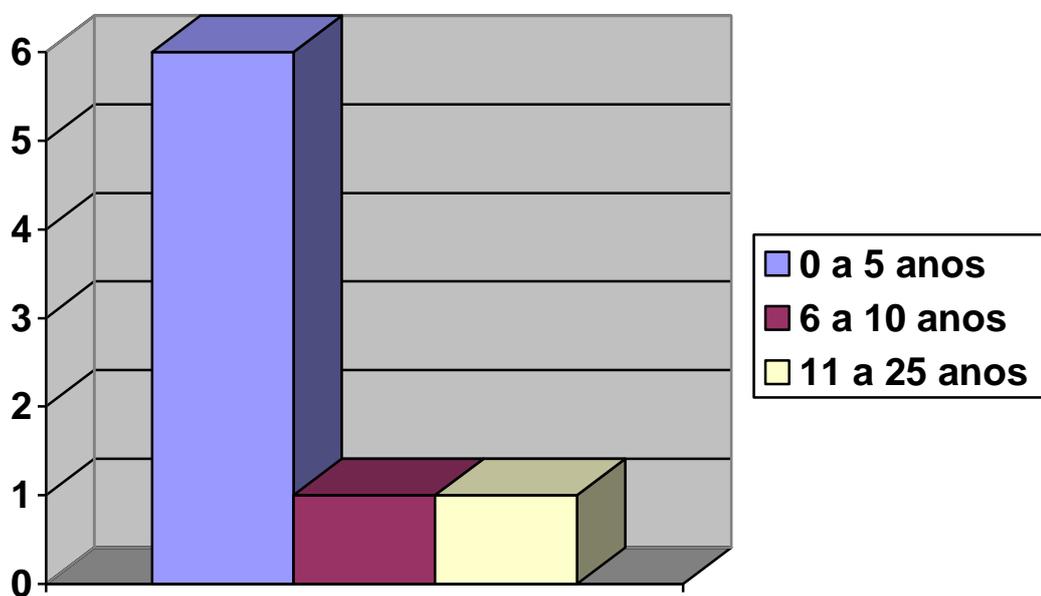


Gráfico 1: Quanto tempo de trabalho possui no Banco do Brasil  
Fonte: elaborado pela autora

É muito comum os funcionários serem transferidos para outra agência distinta, seja por motivos particulares ou profissionais, sendo que o principal fator é o comissionamento ou nomeação em função superior exercida. Em relação à função exercida, 80% trabalham na função gerencial; 10% função caixa; 10% função assistente administrativo, conforme pode ser constatado no gráfico abaixo:

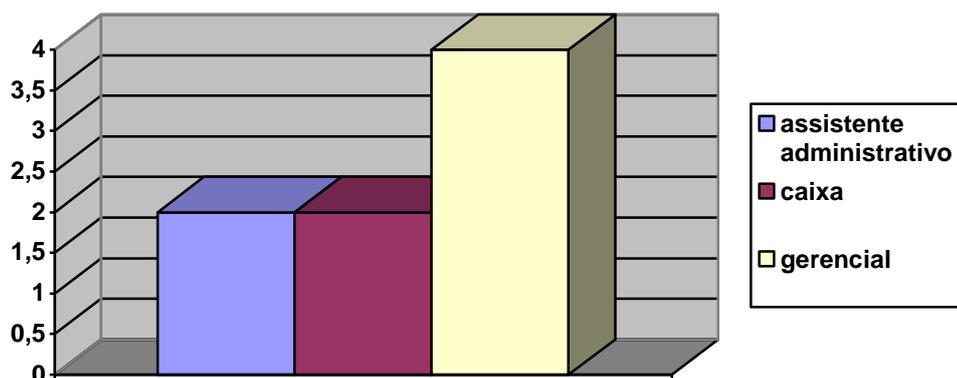


Gráfico 2 - Em relação à função exercida  
Fonte: elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 3, percebe-se que, quanto à formação, 99% dos funcionários possuem curso superior, sendo que 1% está cursando terceiro grau. Ou seja, todos os funcionários já são graduados ou estão cursando o ensino superior, sendo que obtiveram a graduação em universidades regulares presenciais.

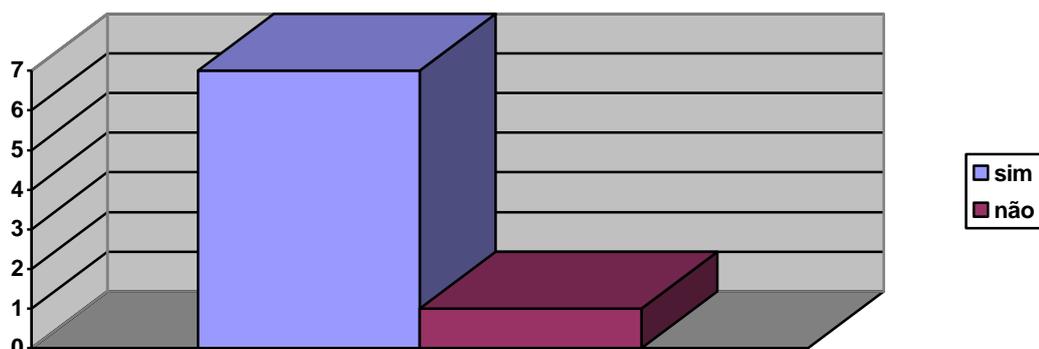


Gráfico 3 - Curso superior  
Fonte: elaborado pela autora

O Banco do Brasil vem disponibilizando aos seus funcionários a possibilidade de especialização para favorecer o crescimento dentro da organização. A educação corporativa focaliza o desenvolvimento do quadro de pessoal com vistas à obtenção de resultados nos negócios.

Quanto ao curso ou especialização, 100% já se qualificaram pela Universidade Corporativa, como pode ser observado no gráfico 4, a seguir.

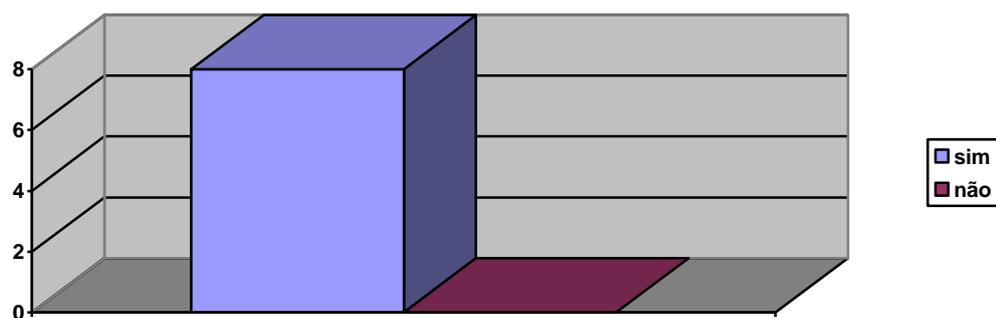


Gráfico 4 - Já fez cursos ou especialização pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil ?  
Fonte: elaborado pela autora

As organizações enfrentam um ambiente competitivo e buscam no processo de aprendizagem contínua uma forma de construir uma inteligência corporativa competitiva.

O mundo contemporâneo disponibiliza recursos tecnológicos suficientes e capazes de contribuir para a melhor comunicação, difusão de informação e produção do conhecimento. Nesse contexto, quanto ao uso do portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 50% acessam mensalmente e 50% semanalmente (Gráfico 5, p. 28). Um dos pontos que diferencia a Universidade Corporativa no Brasil está no papel exercido pela educação à distância (EAD<sup>3</sup>). Foi um dos alicerces da universidade na sua criação e no seu desenvolvimento, trazendo credibilidade e transformando-se em um dos seus principais componentes de sucesso. É considerada como prioridade nos programas de educação corporativa, sendo que o projeto EAD do Banco do Brasil já é considerado no mercado uma referência em educação à distância.

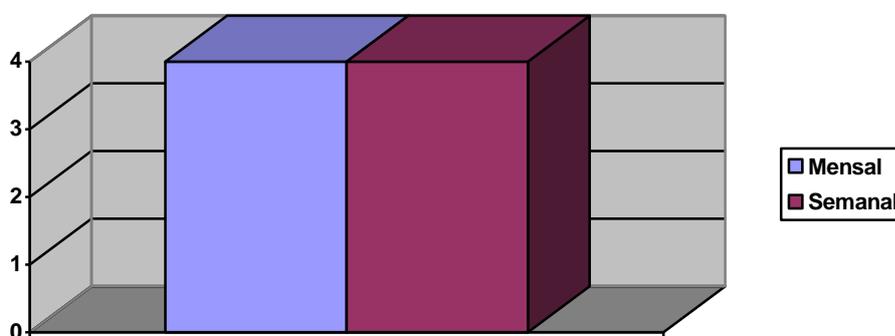


Gráfico 5 – Ao uso do portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.  
Fonte: elaborado pela autora

<sup>3</sup> EAD – Educação à distância é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial ou temporalmente é ensino-aprendizagem onde professores e alunos não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet.

No que se refere ao conteúdo mais acessado pelos funcionários, observa-se que eles buscam mais cursos on-line; em segundo, as bibliotecas. Eles relatam que a falta de tempo é o fator principal para o uso da Universidade Corporativa.

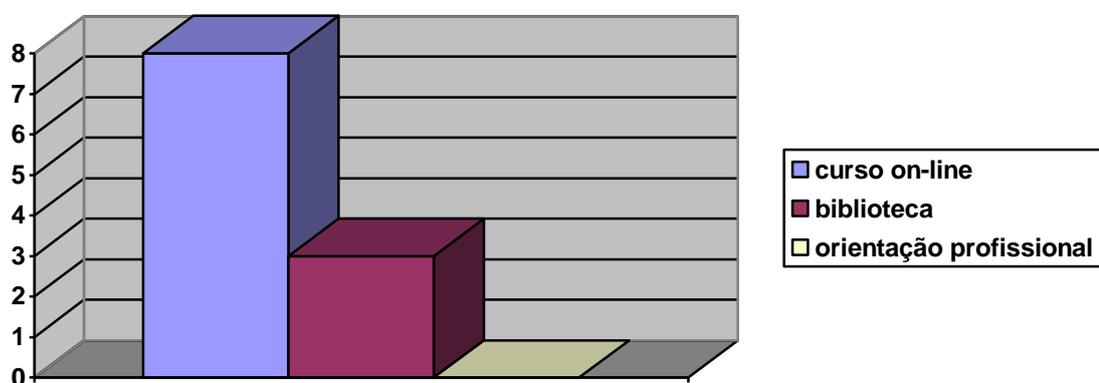


Gráfico 6 – Conteúdo mais acessado no portal da Universidade Corporativa  
Fonte: elaborado pela autora

O envolvimento de todos os membros da organização no processo de educação à distância, tanto na etapa de elaboração quanto na de aplicação desses sistemas educacionais, parece ser crucial ao desempenho de programa de educação corporativa que adota essa modalidade. Um ambiente institucional positivo e uma interface amigável do sistema operacional são também determinantes de sucesso, promovendo o aprendizado a um processo contínuo, ao invés de momentos superficiais e destaques de um estudo específico. 70% dos funcionários destacaram a qualidade de ensino como sendo bom para o desenvolvimento profissional; 30% consideram-na excelente.

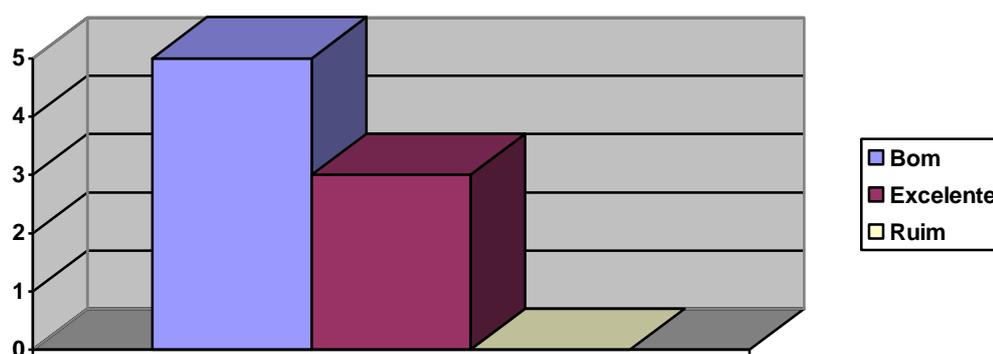


Gráfico 7 - Em relação à qualidade de ensino da Universidade Corporativa  
Fonte: elaborado pela autora

O gráfico 8 (p. 30) mostra o tempo de duração do último curso ou a especialização que os funcionários buscaram. 70% fizeram curso duração de um mês, que é obrigatório pelo banco; outros 30% fizeram cursos de duas semanas, que são adicionais para a carteira profissional.

Entende-se, portanto, que a educação corporativa é um novo modelo de gestão do conhecimento e implica na admissão de que as instituições de ensino superior tradicionais não são mais as únicas responsáveis pelo processo de formação e educação dos indivíduos em uma sociedade.

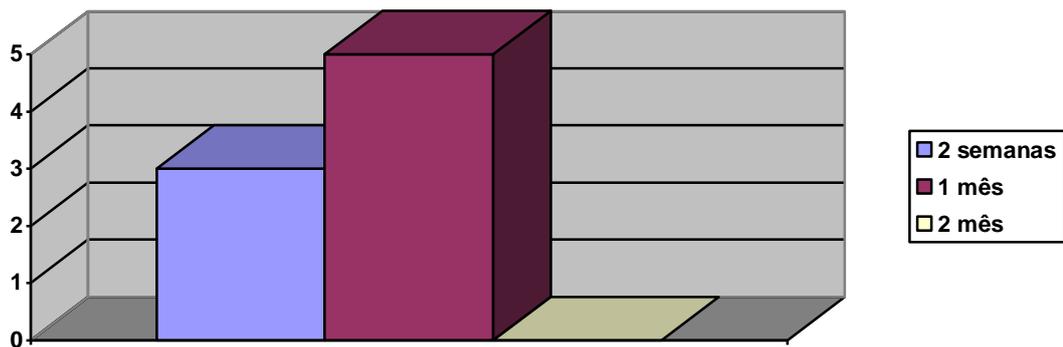


Gráfico 8 – Quanto tempo fez o último curso.  
Fonte: elaborado pela autora

No quesito ensino-aprendizado, 70 % qualificam o ensino como sendo bom; 30 % como excelente. Os entrevistados relataram que o ensino-aprendizado, muitas vezes, não pode ser considerado excelente por falta de interesse próprio, conforme revela o gráfico abaixo.

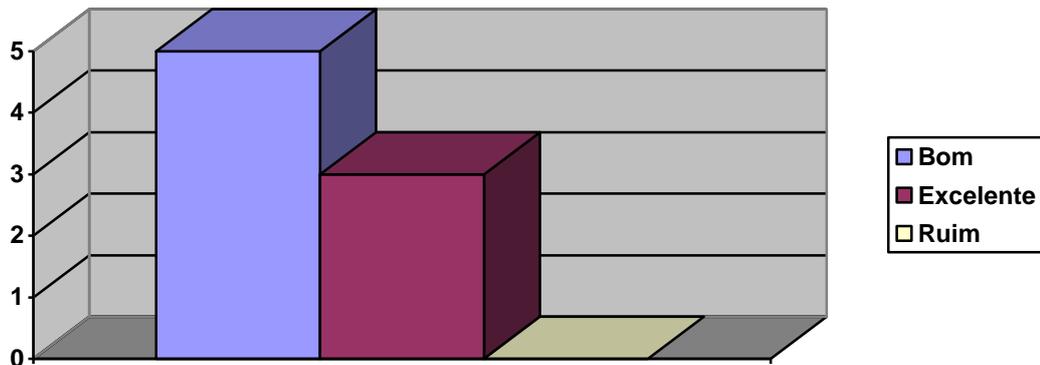


Gráfico 9 - O que você achou do ensino-aprendizado.  
Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao conteúdo do site da Universidade Corporativa, os entrevistados classificaram-no como sendo de fácil acesso, não possuindo nenhum problema na navegação ou no uso do sistema. A utilização da internet como ambiente de aprendizagem para pessoas, pode ser analisada, entre outras maneiras, através de dois enfoques distintos. Por um lado, constitui a evolução da educação à distância; por outro, como processo de ensino-aprendizagem que se utiliza de meios (tecnologias) de comunicação para se ter acesso a estudantes remotos.

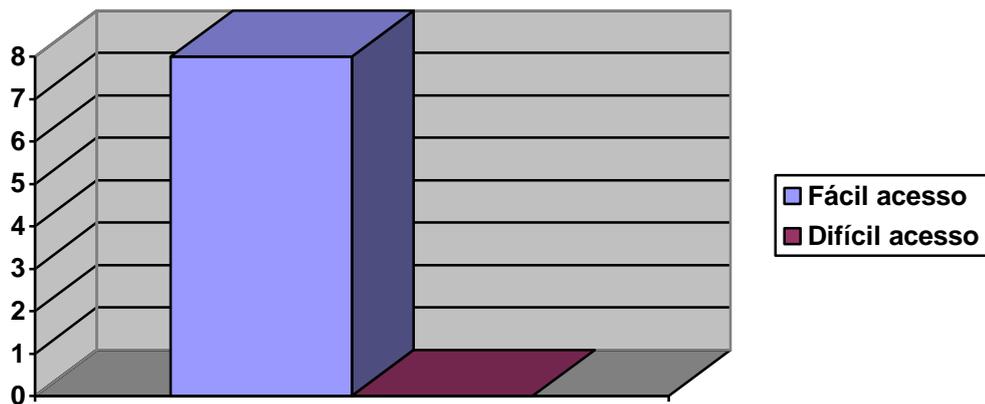


Gráfico 10 – Como você avalia o site da Universidade Corporativa  
Fonte: elaborado pela autora

## 8 CONCLUSÕES

Concluí-se, a partir do referencial teórico e da observação realizada, que a educação à distância é um meio facilitador da gestão do conhecimento. Através da Universidade Corporativa, no que se refere à sobrevivência das empresas, percebe-se que ela é um meio capaz de despertar o empenho dos funcionários e de sua capacidade de aprender.

Diante dessa afirmação, resta às organizações entender o conhecimento como propriedade das pessoas. Por isso, é fundamental que elas percebam sua importância e se sintam motivadas; envolvam-se e se interessem em contribuir para o próprio crescimento rumo à aquisição do conhecimento. Nesse sentido, as pessoas devem ser reconhecidas como o fator mais importante nas organizações que priorizam o aprofundamento da aprendizagem, privilegiando a educação de seus funcionários.

A otimização do conhecimento e da criatividade se dá em um ambiente de participação, onde a visão e os objetivos da empresa se transformam em responsabilidade de todos.

Esse parece ser o modelo de gestão mais adequado às organizações modernas, que precisam ter uma dinâmica de transformação contínua, buscando o aperfeiçoamento interno e uma melhor relação no ambiente de trabalho.

Quanto aos objetivos propostos no presente trabalho, percebe-se que foram respondidos, o que significa que, através da educação priorizada pela organização em estudo, pode-se conhecer a forma como o Banco do Brasil desenvolve seus projetos de Educação Corporativa.

## **9 SUGESTÕES**

Ressalta-se que o portal avaliado no presente estudo poderia ser mais bem utilizado em todo o seu contexto. Por isso, como sugestão final, apresentar-se-á os resultados dessa pesquisa para a área responsável pela Educação Corporativa no Banco do Brasil, visando divulgar ainda mais a importância da educação corporativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & Conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Quatilymark, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual: métodos e aplicações. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROCHA Neto, Ivan. **Gestão de organização de conhecimento**. Brasília: FUNADESP, UCB/Universa, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIMENTEL, Nara Maria. **Educação a distância na formação continuada de educadores**. Florianópolis: [s.l.], 2000.

TEIXEIRA FILHO, A. Gestão do conhecimento. **REVISTA ANGRAD**. (Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração), Rio de Janeiro: ANGRAD, v. 8, n 1, jan./fev./mar. 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

(2007, p. 412)

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL: Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso: 01 dez. 2008.

Revisado por

*Célia Romano Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB/1-1528

# APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Questionário

1 – Quanto tempo de trabalho possui no Banco do Brasil?

0 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 25 anos

2- Em relação à função exercida?

Assistente Administrativo

Caixa

Gerencial

3- Possui curso superior?

sim  não

4- Já fez cursos ou especialização pela universidade Corporativa do Banco?

sim  não

5- Ao uso do portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil?

mensal

semanal

6- Ao conteúdo acessado no portal da Universidade Corporativa?

cursos on-line

Biblioteca

Orientação profissional

7- Em relação á qualidade de ensino da Universidade Corporativa ?

Bom  Excelente  Ruim

8 – Quanto tempo fez o ultimo curso?

duas semanas

um mês

dois meses

9- O que você achou do ensino-aprendizado?

Bom  Excelente  Ruim

10 – Como você avalia o site da Universidade Corporativa?

fácil acesso  difícil acesso

## ANEXO A

Histórico dos países na implantação EAD:

**Suécia:** Registrou sua primeira experiência em 1833, com um curso de Contabilidade.

**Inglaterra:** Iniciou em 1840 e, em 1843, foi criada a Phonografic Corresponding Society. A Open University, fundada em 1962, mantém um sistema de consultoria, auxiliando outras nações a “fazerem” uma educação a distância de qualidade.

**Alemanha:** Em 1856, fundou o primeiro instituto de ensino de línguas por correspondência.

**EUA:** Iniciou em 1874, com a Illinois Weeleyan University.

**Paquistão:** Em 1974, a Universidade Aberta Allma Iqbal iniciou a formação de docentes via EaD.

**Sri Lanka:** A partir de 1980, a Universidade Aberta de Sri Lanka passou a atender setores importantes para o desenvolvimento do país: profissões tecnológicas e formação docente.

**Tailândia:** A Universidade Aberta Sukhothai Thommathirat tem cerca de 400.000 estudantes em diferentes setores e modalidades.

**Indonésia:** Criada em 1984, a Universidade de Terbuka surgiu para atender forte demanda de estudos superiores. Tem a previsão de se chegar a cinco milhões de estudantes.

**Índia:** Criada em 1985, a Universidade Nacional Aberta Indira Gandhi tem objetivo de atender a demanda de ensino superior.

**Austrália:** É um dos países que mais investe em EaD, mas não tem nenhuma universidade especializada nessa modalidade. Nas universidades de Queensland, New England, Macquary, Murdoch e Deakin, a proporção de estudantes a distância é maior ou igual a de estudantes presenciais.

**México:** Programa Universidade Aberta, inserido na Universidade Autônoma do México, em 1972.

**Costa Rica:** Universidade Estatal a Distância da Costa Rica, criada em 1977.

**Venezuela:** Universidade Nacional Aberta da Venezuela, criada em 1977.

**Colômbia:** Universidade Estatal Aberta e a Distância da Colômbia, criada em 1983.

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **ERICA JOSE DA CRUZ** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 3 de fevereiro de 2009.

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL**

Eu, RUTH APARECIDA VIANA DA SILVA, formada em Letras pela Universidade Católica de Brasília – UCB, com diploma registrado no MEC, Registro LP 9800178/Brasília/DF, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão ortográfica e gramatical da monografia de **ERICA JOSE DA CRUZ**, do Curso de Administração de Empresas da FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Carmo do Rio Verde (GO), 01 de fevereiro de 2009.

---

Ruth Aparecida Viana da Silva  
Registro LP 9800178/Brasília/DF