UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – CAA
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

AMOM DE LIMA GOUVEIA

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: Estudo de caso de uma Agência bancária em Caruaru-PE

Caruaru
2019

AMOM DE LIMA GOUVEIA

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: Estudo de caso de uma Agência bancária em Caruaru-PE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientadora: Profa. Dra. SILVANA MEDEIROS MAIA

Caruaru

2019

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

G719e Gouveia, Amom de Lima.
Treinamento e desenvolvimento: estudo de caso de uma Agência bancária em Caruaru-PE. / Amom de Lima Gouveia. – 2019.
50 f. il. : 30 cm.

Orientadora: Silvana Medeiros Maia.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Treinamento. 2. Desenvolvimento. 3. Educação. 4. Tecnologia. I. Maia, Silvana Medeiros (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2019-158)

AMOM DE LIMA GOUVEIA

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: Estudo de caso de uma Agência bancária em Caruaru-PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 26 de junho de 2019.

_____

Prof. Dr Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. SILVANA MEDEIROS MAIA
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Profa. Dra. ALANE ALVES SILVA
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.Sc MÁRIO RODRIGUES DOS ANJOS NETO
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar se as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de uma instituição financeira estão atendendo aos objetivos a que se propõem no contexto de uma de suas agências bancárias localizadas em Caruaru/PE. Primeiramente fora realizada uma revisão bibliográfica sobre a evolução do pensamento administrativo em relação ao treinamento dentro das corporações, conceituados o T&DE, seus objetivos e a concepção de Universidades corporativas. Para isso foram realizadas análises documentais da instituição que versam sobre educação corporativa e seu modelo pedagógico. Não obstante, fora utilizado um questionário com a finalidade de verificar o impacto do T&DE sob a perspectiva dos empregados da empresa objeto de estudo. A amostra foi composta, em sua maioria, por participantes do gênero masculino, com grau de escolaridade concentradas no 3º grau, sem que houvesse segmentação entre os níveis hierárquicos que compõem a unidade bancária. Para a análise dos dados foram realizados cruzamentos entre as informações encontradas na literatura, documentos institucionais e os dados obtidos a partir dos questionários aplicados. Os resultados mostraram que os colaboradores apreendem treinamento na modalidade ofertada de maneira positiva.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento e Educação. Universidade corporativa. Soluções de T&DE.

ABSTRACT

This study aimed to analyze whether the Training, Development and Education actions of a financial institution are meeting the objectives proposed in the context of one of its banking agencies located in Caruaru/PE. Firstly, a bibliographic review was carried out on the evolution of administrative thinking with regard to training within corporations, conceptualizing T&DE, its objectives and the design of corporate Universities. For this purpose, documental analyses of the institution that deal with corporate education and its pedagogical model were performed. Nevertheless, we used a questionnaire in order to verify the impact of T&DE from the perspective of the employees of the company that represents the study object. The sample consisted mostly of male participants, with a level of education concentrated in the tertiary education, without there being any segmentation between the hierarchical levels that make up the banking unit. For data analysis, crosses were performed between the information found in the literature, institutional documents and the data obtained from the questionnaires applied. The results showed that the employees seize training in the offered modality in a positive way.

Keywords: Training. Development and Education. Corporate University. T&DE solutions.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCB	Banco Central do Brasil
CHAR	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Resultados
T&DE	Treinamento Desenvolvimento e Educação
UC	Universidade Corporativa
MP	Modelo Pedagógico

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento 19

Figura 2 — Desenvolvimento de pessoas é a competência que abrange o conjunto formado por Educação Corporativa, que contém as ações de treinamento presencial e on-line 27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Modelo Pedagógico CAIXA	34
Tabela 2 –	Gênero	37
Tabela 3 –	Tempo de serviço	37
Tabela 4 –	Nível de escolaridade	38
Tabela 5 –	Intencionalidade de utilização da UC.....	38
Tabela 6 –	Adequação do modelo de T&DE a partir da UC para desenvolvimento de competências	39
Tabela 7 –	Dificultadores de utilização da plataforma on-line da UC.....	39
Tabela 8 –	Motivos que dificultam a utilização da plataforma on-line da UC	40
Tabela 9 -	Utilidade da UC para o desempenho da função atualmente exercida.....	40
Tabela 10 –	Disseminação da cultura organizacional das ações educacionais da UC..	41
Tabela 11 –	Aprendizagem em contextos informais.....	41
Tabela 12 –	UC e a utilidade para desempenho da função	42
Tabela 13 –	A UC desenvolve habilidades (motoras, cognitivas, interpessoais).....	42
Tabela 14 –	Dificuldades de utilização da UC.....	42
Tabela 15 –	A UC lhe encoraja a buscar continuamente seu desenvolvimento.....	43

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO** 10

2 PROBLEMA DE PESQUISA 12

2.1 PERGUNTA DE PESQUISA 15

2.2 OBJETIVOS 15

2.2.1 Objetivo Geral 15

2.2.2 Objetivos Específicos 15

3 **JUSTIFICATIVA** 15

4 **REFERENCIAL TEÓRICO** 18

4.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO 18

4.1.1 Conceituando Treinamento, Desenvolvimento e Educação 18

4.1.2 Objetivos do Treinamento e Desenvolvimento de competências 22

4.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA 25

5 **MÉTODO E ORGANIZAÇÃO ESTUDADA** 28

5.1 METODOLOGIA 28

5.1.1 Método 28

5.1.2 Instrumento De Pesquisa 29

5.2 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA 30

5.2.1 Objetivos das ações de T&DE na CAIXA 31

5.2.2 O modelo pedagógico 33

6 **A AGÊNCIA - LÓCUS DE PESQUISA** 37

6.1 AVALIAÇÃO DOS DADOS 37

7 **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 44

REFERÊNCIAS 45

ANEXO A — QUESTIONÁRIO EDUCAÇÃO CORPORATIVA 49

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto social, político, tecnológico, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo. O dinamismo do mercado de trabalho, a escassez de empregos, a maior exigência e competição nos trabalhos e a constante necessidade de especialização dos trabalhadores são capazes de provocar alterações na perspectiva da organização, com relação ao seu modo de lidar com tais mudanças. Nessas circunstâncias, Reichel (2008 p. 43), afirma que "[...], as empresas devem viver e conviver absorvendo impactos e considerando as instabilidades como algo normal."

Embora durante toda a história da ciência administrativa, tenha sido admitida a relevância do treinamento enquanto veículo para aumento de produtividade nas indústrias e qualidade dos produtos por meio das tarefas executadas pelos indivíduos dentro da organização sob as mais diversas perspectivas, hoje há uma visão ampliada da importância do aperfeiçoamento do desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, tanto técnico, quanto cognitivo, abrindo espaço para a geração de novas competências exigidas da organização pelo mercado e consequentemente das pessoas que nela atuam.

Ferreira (2001 p. 219) corrobora então com esse pensamento afirmando que o "treinamento é uma das ferramentas mais utilizadas no processo de desenvolvimento e visando o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento de produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais." Assim, pode-se explicar a amplificação das funções do treinamento para as organizações.

O advento da globalização e seus desdobramentos, trazem como subproduto, o acirramento da competição entre as corporações, a rapidez e evolução de múltiplas tecnologias, acarretam um impacto profundo nas organizações, tanto no ambiente externo, quanto no ambiente interno. Revelando portanto, a necessidade de adequação das empresas ao novo cenário de exigências sem precedentes, onde a disseminação da robótica, informática, biotecnologia, entre outros, apontam a tecnologia como matéria prima por excelência (Frigotto 1991 apud, Bastos 2009), gerando um efeito em cadeia na escala de produção, nos processos e sistemas produtivos, sobretudo na qualificação do trabalhador.

Dentro desse contexto, as organizações passam a ponderar a importância do Treinamento, Desenvolvimento e Educação, visando a sobrevivência e a competitividade, sendo esta, uma área que produz maiores conhecimentos, pela sua relação com a psicologia do comportamento humano, atuando de forma antecipatória, buscando projetar as necessidades de desempenho da organização. Meneses, Zerbini & Abbad (2009), assumindo, portanto, posição estratégica para que as organizações alcancem os seus objetivos.

Assim verifica-se que o processo de educação corporativa, enquanto ferramenta de T&DE, constitui-se em estratégia primordial para o aprimoramento e desenvolvimento contínuo das competências corporativas, fundamentais e específicas com a meta de que seja alcançado o melhor desempenho dos indivíduos de forma a garantir resultados sustentáveis para a organização.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

O treinamento desde muito, foi razão de estudo e aprimoramento de suas nuances. Entre os séculos XIX e XX nascia a escola de administração científica momento em que o foco do trabalho administrativo estava, especialmente, relacionado ao controle do processo de produção em si e esse processo foi concebido sobretudo sob o olhar da engenharia, com contribuições de autores como Taylor, Fayol e Ford Burrell & Morgan (1978, apud Malvezzi, 1999.) marcados portanto, por um padrão mecanicista "onde a empresa era vista como uma grande máquina e as pessoas, as eram engrenagens." Boog (1999, p. 4.)

Drucker (1999) faz uma síntese do trabalho de Taylor sobre a "Análise de Tarefas" que deu origem à "Administração Científica", que consistia basicamente em analisar e registrar tarefas, movimentos, tempo de execução e esforço empreendido em cada atividade, a fim de criar uma sequência lógica de execução e ferramentas que viabilizassem a fabricação do produto final em larga escala.

Para Chiavenato (2003a), em dado momento o trabalho mecanicista já não mais atendia às necessidades da atualidade, fazendo a seguinte explanação:

> O desenho de cargos e os métodos e procedimentos padronizados e rotinizados baseiam-se na presunção de que a tecnologia utilizada permanecerá inalterada para compensar o investimento de tempo, dinheiro e esforço aplicado à análise e ao estudo do trabalho. A estabilidade do produto e do processo funcionam como limitação ao desenho dos cargos e tarefas: a não ocorrência de mudanças é essencial para que o pensar seja separado do fazer e que os empregados sejam selecionados e treinados no longo prazo tarefas simples e repetitivas. Tais aspectos são importantes na produção em massa, da superespecialização dos cargos e da repetição constante do trabalho. No mutável mundo de hoje, essa permanência e continuidade funcionam como limitadores e bloqueadores da inovação e mudança. Chiavenatto (2003 p. 71)

Para Maciel (2008, p. 37) "as práticas e técnicas instrumentais oriundas do paradigma clássico ou mecanicista, focado no trabalho, na especialização, na autoridade, na hierarquia e no processo, percebe a organização como máquina, com estruturas rígidas."

Assim, a hipótese da Administração Científica que credita a performance do trabalhador apenas ao domínio da técnica do trabalho, habilidades físicas e incentivos monetários passou a ser questionado. Os autores da Escola de Relações Humanas provaram em seus estudos que o desempenho está, também, relacionado a fatores como o grau de interação do grupo, liderança e motivação (Motta, 1998).

Questões comportamentais dessa natureza foram incluídas nos programas de treinamento das organizações. A partir da década de 50, no âmbito da Teoria Geral de Sistemas

e que se tornou um modelo para a análise do comportamento organizacional, o treinamento, embora ainda considerado como elemento regulatório, já não é mais entendido como um evento isolado, mas como um processo sistêmico.

A Teoria Geral de Sistemas foi abordada pelo Biólogo Ludwig von Bertalanffy em crítica à visão cartesiana predominante nos anos XX. Colocou então uma abordagem orgânica da biologia e tentou fazer aceitar a ideia de que o organismo é um todo maior que a soma das suas partes. Sugeriu estudar sistemas globalmente, de forma a envolver todas as suas interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior. (Chiavenato, 2003a)

Foi introduzida na ciência administrativa, principalmente em função da necessidade de uma síntese e uma maior integração das teorias anteriores (Científicas e Relações Humanas, estruturalista e Comportamental oriundas das Ciências Sociais) e da intensificação do uso da cibernética e da tecnologia da informação nas empresas.

Chiavenato (2003a, p. 475), confirma a contribuição Teoria Geral de Sistemas, afirmando que foi aplicada à ciência administrativa pelos motivos relacionados abaixo:

> A) Em razão da necessidade de síntese e integração das teorias que a precederam (estruturalista e comportamental); B) A Cibernética permitiu o desenvolvimento e operacionalização de ideias para a teoria de sistemas aplicada à administração; C) Os resultados bem-sucedidos da aplicação da Teoria de sistemas nas demais ciências. Chiaventto (2003, p. 475).

Assim, a Teoria dos Sistemas ajudou a olhar a organização, como organismos, como parte de um sistema maior, no ambiente onde ela está inserida e na hora de observar esse sistema, consideram-se as entradas, o processamento interno e as saídas. Neste sentido, Berndt (1995, p. 34) verificou que a "Administração buscou novos referenciais, mais abrangentes e globalizantes, para mais corretamente se posicionar e identificar sua atuação hoje."

Chiavenato (2003a), também sugere o desenvolvimento da teoria de sistemas se deve à abordagem holística, citando o trabalho de Jan Christian Snuts com sua obra Holismo e Evolução (1926) sendo complementar à Psicologia da Forma ou Gestalt[1], que estudava questões relacionadas à percepção e cognição ou seja, os processos mentais pelos quais os seres humanos aprendem e formam o conhecimento.

Boog (1999) considerou, portanto, que emergiram dois paradigmas essenciais para o entendimento da organização enquanto ser vivo, são o "mecanicista" e o "Holístico", assim, o

[1] Termo da psicologia que estuda assuntos ligados aos processos mentais pelos quais os seres humanos apreendem o mundo e formam seu conhecimento. Chiavenato (2003)

autor revela que a partir de sua observação e comparação dos dois paradigmas, chega-se à conclusão de que os aspectos identitários das pessoas e suas individualidades na visão sistêmica são cruciais para o desenvolvimento da organização como um todo.

Complementando esse pensamento Egri e Pinfield (1998, apud Maciel 2008, p. 43) entenderam que, ao visualizar as organizações como organismos, implicitamente está-se admitindo que sua sobrevivência continuada depende de um relacionamento interativo e interdependente, dela com o seu meio ambiente.

A percepção do indivíduo na visão sistêmica, identifica o homem como principal fator e agente de mudanças nas organizações, percebendo estrutura dinâmica da personalidade humana, com influências de fatores físicos, cognitivos, emocionais, sociais e ambientais percebendo-se quão múltipla pode ser uma organização, em virtude de sua composição ainda hoje, essencialmente humana. Santos (1973)

Regis Filho e Lopes, defendem que empresas que adotam uma postura holística, na perspectiva do indivíduo, tornam-se :

> "[...]recurso para o ser humano quando, observando os direitos, oferece as possibilidades de ele evoluir suas potencialidades, criar, buscar, desenvolver e manter os componentes desse ambiente, incluindo os tecnológicos, econômicos, educacionais, legais, religiosos, cuidados de saúde, populares e profissionais." Regis Filho e Lopes (2001, p. 98)

Levadas em consideração as ideias mencionadas, pode-se, portanto, verificar que a relação das organizações, com o ambiente se dá no nível tanto no nível corporativo, como no nível do indivíduo, uma vez que estabelecer vantagens competitivas, está diretamente relacionado com forças internas e externas do contexto de negócio ou setor de atuação do qual a empresa é parte integrante. Porter (1991 apud Carneiro 1997), acredita que a mão de obra altamente qualificada, torna-se um recurso de diferenciação das empresas, quando intuem delinear sua estratégia como meio de competição.

É, portanto, com o respaldo da evolução do pensamento administrativo referente à qualificação de mão de obra que se faz necessário verificar quais os novos modelos de treinamento praticados pelas organizações na atualidade, bem como verificar os resultados da aplicabilidade dessas novas formas de interação entre as necessidades organizacionais e o seu posicionamento frente aos seus trabalhadores.

2.1 PERGUNTA DE PESQUISA

As ações de T&DE, de uma instituição financeira estão atendendo aos objetivos a que se propõem de uma de suas agências bancárias em Caruaru/PE?

2.2 OBJETIVOS

Nessa seção serão abordados os objetivos que permeiam esse estudo. Eles são divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

2.2.1 Objetivo Geral

Analisar se as ações de T&DE de uma instituição financeira estão atendendo aos objetivos a que se propõem em uma de suas agências bancárias em Caruaru/PE.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os objetivos de T&DE da organização estudada;
- Verificar quais são as soluções de T&DE propostas pela organização;
- Verificar o impacto das soluções de T&DE, sob a perspectiva dos empregados.

2.2.3 Justificativa

É certo que todas as organizações, independente do setor de atuação, utilizam dos mais diversos métodos e ferramentas para o devido desenvolvimento das suas atividades no ambiente de trabalho, a fim de encontrar caminhos que levem a organização à excelência na execução de sua atividade fim e na busca por resultados financeiros concretos sobretudo num momento em que a tecnologia assume papel de grande importância nas organizações, consequentemente sobre os indivíduos em sua relação com o trabalho. Para tanto, Matos *et. al* (2007 p. 230) afirmam que a fim de acompanhar a evolução tecnológica, uma das premissas é "[...]o investimento pesado em educação, treinamento no estágio apropriado e pesquisa acadêmica."

Essa pesquisa, surge da necessidade de verificar a aplicação e efetividade das ferramentas de treinamento e desenvolvimento para geração de conhecimento no tocante às pessoas, aplicadas na organização objeto deste estudo, tendo como locus de pesquisa, a agência de um banco público sendo portanto, primordialmente o núcleo operacional, empresa onde o trabalho final (prestação de serviços bancários) se concretiza, defendido por Mintzberg (1995) como a área mais sensível ao treinamento.

O Ambiente que se apresenta está fortemente conectado a implementação de políticas públicas do governo, entretanto, recebe uma crescente exigência para sua atuação enquanto banco comercial, que é onde a instituição enxerga maior retorno financeiro, para além dos serviços prestados ao governo, a exemplo pagamento de benefícios sociais.

E diante do cenário de grande instabilidade política, econômica e social ao qual o país está atualmente exposto, é importante verificar que a instituição foco deste estudo, na qualidade empresa pública, tem a necessidade de enfrentar as demandas externas de aumento de capital utilizando-se de seu potencial comercial, para se auto afirmar como uma instituição lucrativa e capaz de se manter competitiva no mercado financeiro. Não diferente do setor privado, a expectativa por resultados da corporação, exercida sobretudo pelo governo federal é crescente e cada dia mais latente no dia a dia da organização.

> É crescente a pressão por resultados exercida pelos principais grupos de interesse das organizações, tais como proprietários, executivos, clientes, funcionários etc. Para entender essa demanda, cabe ao profissional de Treinamento e Desenvolvimento dominar um conjunto de conhecimentos e habilidades que lhe permitam julgar se e como ações educacionais podem contribuir para o aprimoramento dos desempenhos individual, de grupos e organizacional, bem como planejar e avaliar tais ações de modo sistemático (MENESES, 2009)

A fim de dar sentido entre relação a de novas necessidades econômicas e sua relação com os empregados, fora entendido a conveniência de evidenciar que instituição vem passando por um "enxugamento" de pessoal, através de reestruturações diversas, onde surgem programas de licença sem vencimento, de incentivo à demissão voluntária e de apoio à aposentadoria, somando-se a isto, a ausência de novas contratações, fato este, desencadeado pelas mudanças socioeconômicas e à corrida tecnológica, podendo ser explicado sobretudo pelo crescimento da utilização de serviços bancários a partir de canais remotos de atendimento (internet banking[1], smartphones e atendimento telefônico).

Dados do Banco Central, publicados no Relatório de Cidadania Financeira 2018[2], em uma visão mais ampla, identifica que a utilização desses canais vem crescendo no Brasil, representando 66% do total de transações, porém o primeiro contato da população com o SFN[3] se dá tradicionalmente por meio de postos de atendimento físicos (agências e correspondentes bancários), contudo, o mesmo relatório do BCB[4] afirma que ainda há muito a avançar no

[1] Sistema que permite que você coloque ou tire dinheiro de uma conta bancária usando a internet. Cabridge Dictionary (2019)

[2] Relatório que tem por finalidade enxergar a inclusão educação financeira e proteção ao consumidor de serviços financeiros no Brasil. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/nor/relcidfin/index.html>. Acesso em 07 mai, 2019.

[3] Sistema Financeiro Nacional

aspecto da educação financeira no Brasil, sobretudo nas regiões Norte e Nordeste, afirmando ainda que os dados foram identificados pela distribuição de canais físicos de atendimento, este fato portanto, implica na necessidade de pessoal envolvido na prestação de serviços financeiros, logo entende-se que a intervenção humana na prestação desse serviço se faz especialmente importante e é sob essa ótica que o trabalho será desenvolvido.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, serão apresentados, estudos os conceitos de T&DE, a fim de abastecer o trabalho de conhecimentos para responder seus objetivos centrais. macro, apresentar considerações teóricas sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas aplicado às organizações a fim de subsidiar o desenvolvimento da pesquisa, sem, portanto, ter a pretensão de esgotar o assunto.

3.1.1 Conceituando Treinamento, Desenvolvimento e Educação

A relação dos conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no universo do trabalho se interligam pelo conceito de aprendizagem humana nas organizações, contudo, possuem diferentes abrangências em nível, modo, aplicabilidade e funções, decorrentes das necessidades pessoais dos empregados, identificadas e desejadas pela corporação em virtude de seus objetivos e estratégias organizacionais.

Segundo Vargas (1996, apud VARGAS; ABBAD, 2006), a expressão T&D surgiu no cenário empresarial norte-americano com a criação da American Society for Training and Development (ASTD). Entretanto constam ações envolvendo o treinamento e o desenvolvimento pessoal desde os primórdios da civilização. A partir da Segunda Guerra Mundial, passou-se a desenvolver e a sistematizar ações de T&D. Em seguida, o interesse pela área passou também para as organizações. Recentemente, foi incluída à noção de T&D à ideia de Educação, ficando a sigla TD&E.

Para Fleury e Fleury (1997) a aprendizagem ocorre no âmbito do indivíduo e da organização. O primeiro está dividido em dois modelos, um focado no comportamento (modelo behaviorista) e o outro (modelo cognitivo), mais complexo leva em consideração as crenças e percepções que influenciam no processo de apreensão da realidade. Afirmando a partir dessas premissas que a aprendizagem se constitui como um evento interno, não observável inferido através do desempenho das pessoas.

Ainda, segundo os autores para Garvin (1993) o aprendizado no nível organizacional se estabelece através da capacidade de as organizações criarem, adquirir e transferir conhecimentos, modificando seu comportamento a partir do movimento cíclico de apreensão de novos conhecimentos.

Para Oliveira Jr. (1997 p. 122) “conhecimento pode ser concebido como um recurso que pode e deve ser gerenciado pela empresa para melhorar sua performance.” Afirma ainda que o conhecimento é gerado a partir de processos de aprendizagem, sendo de crucial importância, identificar como se estabelecem os processos de aprendizagem dentro da organização.

Zerbini e Carvalho (2003, apud Vargas e Abbad 2006, p. 143) esclarecem que a matéria prima para a concepção de instrumentos de aprendizagem organizacional é a informação, conforme figura abaixo:

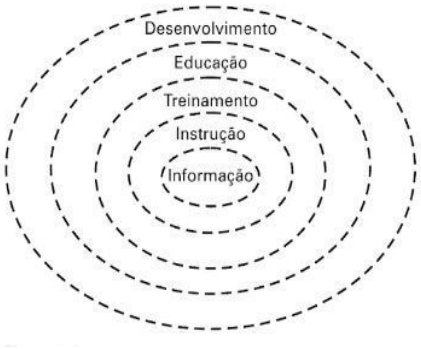

Figura 1 - abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento Fonte: Vargas e Abbad (2009) (adaptação de Zerbini e Carvalho 2003).

As autoras entendem informação como mais uma ação educacional, afirmando que o indivíduo necessita de informações precisas de um determinado conteúdo. Assimilam assim, que de posse das informações necessárias, os trabalhadores podem empreender esforços que reflitam na necessidade das demais ações. A informação pode ser concretizada por meio de portais, links, textos impressos, bibliotecas virtuais, materiais de apoio às aulas, folhetos e similares.

Ainda para Vargas e Abbad (2006, p. 144) Instrução pode ser entendida e diferenciada da informação, pelo curto prazo de duração denominando como a “forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais.” Podendo ser materializados a partir de cartilhas, manuais, roteiros e aulas, que atualmente, podem acontecer à distância, na modalidade e-learning[1] e auto instrucionais.

Entende-se, portanto, que o treinamento é caracterizado pela atualização e capacitação tendo como peculiaridade a delimitação de uma determinada atividade/função já exercida, onde

[1] Aprendizagem apoiada por recursos da web que combina múltiplas mídias e tecnologias como: comunicação por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimídia, entre outras. Abbad et al. (2010, p.292)

eventualmente a organização percebe que há necessidade de aperfeiçoamento e até adequação às particularidades da organização, como missão, cultura e valores.

Santos (1978), defende que o treinamento se caracteriza por ser um sistema intencional voltado para criar habilitações, ao passo em que visa a aprendizagem de novas respostas a situações específicas, a extinção de outras indesejáveis preparando o indivíduo para ampliação de seu repertório de respostas.

Segundo Vargas e Abbad (2006, p. 141), treinamento pode ser definido como um "processo de ampliar/desenvolver habilidades; no caso, aquelas que melhorem o nível de proficiência de uma determinada tarefa, sendo normalmente agrupadas em três categorias: motoras, cognitivas e interpessoais."

Lacombe (2011) esclarece que o treinamento pode ter desdobramentos, onde serão levados em conta diversos critérios, como forma de execução e público alvo. Acrescenta ainda que pode ser dividido em grupos, sejam no trabalho (*on the job*), formal interno, formal externo ou à distância.

O treinamento no trabalho, revela o autor, se dá, principalmente sob orientação da chefia, mas também acontecem em diferentes circunstâncias, como rotação de funções, substituições temporárias, orientação por meio de mentores e incumbências especiais. O Treinamento formal interno se dá através de cursos, palestras, seminários etc.

O Treinamento formal externo é aberto ao público e é programado e executado por universidades ou instituições de educação de treinamento empresarial e formação de mão de obra especializada. Borges-Andrade (1996) afirma que os treinamentos devem ser compatíveis com os valores e objetivos organizacionais e com as expectativas de desenvolvimento do indivíduo para poderem melhorar os níveis de comprometimento com o trabalho e de produtividade.

No entanto, Bastos (2001) revela que o treinamento isoladamente não é totalmente eficaz no aprendizado, em virtude da intencionalidade do modelo de instrução. E explica ainda que foi possível verificar maior compreensão e aprendizagem em contextos informais. Afirmando com isso, que o processo de aprendizagem e mudança comportamental, se dá em decorrência de socialização, sobretudo com profissionais de níveis hierárquicos superiores.

Assim o autor explicita que no ambiente de trabalho, quando não há sistematização de conteúdo e que a necessidade de se aprender algo novo acontece em decorrência de eventos cotidianos, a internalização de determinado conteúdo é mais bem assimilada e reflete tanto no aspecto técnico, quanto no comportamental da desenvoltura do trabalhador.

Em levantamento bibliográfico, Vargas e Abbad (2006, p. 142) explanam diversas abordagens de desenvolvimento. Nadler (1984) indica que desenvolvimento "refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando ajudar a organização no alcance de seus objetivos"; Bastos (1991) explana que "é um conceito tido como mais global, envolvendo outras funções da administração de pessoal além de treinamento; entende treinamento e desenvolvimento (de forma agrupada), como "a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou a longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores, normas e da aprendizagem de novas habilidades."

Percebe-se no entanto, que não há exatidão nessas conceituações, mas que há um determinismo prático implícito nas concepções de desenvolvimento, na perspectiva empresarial, sendo entendido e praticado pelas organizações como um conceito que prepara o indivíduo para a ocupação de posições mais abrangentes e/ou para funções com posições superiores às de que já ocupam, portanto com maior complexidade. Se aproximando do treinamento em razão da necessidade de abastecer a empresa de competências necessárias para o seu funcionamento. Carvalho (1999)

Contudo, Lawrie (1990, apud Vargas e Abbad 2006, p. 137) afirma que o equívoco na concepção entre treinamento, desenvolvimento e educação pode ocasionar falha na implementação de programas eficazes para a necessidade organizacional. Afirmam ainda que o devido entendimento das concepções permite um melhor discernimento dos resultados que se almeja, além de identificar os métodos mais apropriados ao planejamento, execução e avaliação das ações educacionais.

Para tanto, explicam que a Educação ultrapassa os limites organizacionais e é a forma mais eficaz de integralização de aprendizagem. Citam Pontual (1978 apud, Bastos, 1991) para essa concepção, definindo Educação como "[...]todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas."

Verifica-se que o cerne do T&D, está na diferenciação e geração de conhecimentos únicos como vantagem competitiva das organizações, uma vez que todas as conceituações e seus desdobramentos objetivam melhorar o desempenho global da organização por meio das pessoas, validando a importância do conhecimento como vantagem competitiva para a organização.

Para Porter, considerado um dos estudiosos mais importantes de estratégia e competitividade (1999, p. 22) "a vantagem competitiva da organização é creditada, em algum grau, à integração dos programas de treinamento com a estratégia organizacional." Pode-se,

portanto, verificar a importância do T&DE para organização no quesito da excelência organizacional, sob a perspectiva da competitividade.

Para tanto, Carneiro (1999) esclarece que a área de T&D, sendo parte da estrutura de gestão de pessoas, precisa estar conectada com todos os processos da organização, nesse contexto, incluem-se marketing, financeiro, tecnologia, processos produtivos etc. Essa ideia, no entanto, corrobora com o valor do campo do treinamento para a organização como um todo.

Chiavenato (2003b, p. 80), afirma que o planejamento estratégico da Gestão de Pessoas deve compor a Estratégia Organizacional afirmando que o planejamento estratégico da GP "[...] precisa lidar com as competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional" [...].

Dutra (2001, p. 24) propõe a examinar o conceito de competência no âmbito da organização e do indivíduo, caracterizando o primeiro como "o patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização" e na esfera do indivíduo, citando Maria Tereza Fleury (2000) como "Saber agir responsável e reconhecido, que implica, mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."

O autor acrescenta ainda que o conceito de competência pode ser utilizado na construção de um sistema integrado e estratégico de gestão de pessoas. Que como já explicitado anteriormente, deve estar integrado ao planejamento estratégico da organização. Madruga (2018) complementa informando que o de T&D, deve estar incluído no mote da Gestão por Competências que, como o próprio nome já diz, aborda o significado ampliado de competências – CHAR (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Resultados).

"A Gestão por competências é desenvolver o colaborador e, consequentemente a organização rumo ao futuro de curto, médio e longo prazo, quando as partes estarão mais engajadas e preparadas para responder aos desafios impostos pelos mercados." Madruga (2018, p. 22).

3.1.2 Objetivos do Treinamento e Desenvolvimento de competências

No universo corporativo atual é possível verificar que com o advento das inovações tecnológicas com consequências dos modelos de gestão tais como reengenharia,

empowerment[1], benchmarking Diversos são os fatores que levam a organização a pensar em programas de T&D. Primordialmente, as empresas investem em treinamento e desenvolvimento a fim de proporcionar e/ou aperfeiçoar habilidades e partir disso, desenvolver competências de seus profissionais que estejam em consonância com os seus objetivos, obedecidas as premissas de seu planejamento estratégico.

Marras (2017) informa que os objetivos do T&DE estão divididos em objetivos específicos e genéricos. Os primeiros, dizem respeito à capacitação profissional, com a finalidade de melhorar a capacitação do trabalhador, especialização, aprimoramento de atividades desempenhadas numa determinada área e reciclagem, que se caracteriza pela atualização de conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho.

Quanto aos objetivos genéricos, o autor afirma que estão relacionados ao aumento da produtividade, por meio da assertividade na realização das atividades laborais, aumento direto da qualidade, que refere-se à aptidão da realização dos trabalhos a partir do conhecimento adquirido, incentivo motivacional, uma vez que quanto mais satisfeito estiver o indivíduo, mais estimulado estará mais motiva a realizar suas tarefas bem feitas para sua própria satisfação.

Willian Silva (2018 p. 185) afirma que "devido às inúmeras transformações sociais, políticas e econômicas, as atividades de treinamento e capacitação profissional se tornam estratégicas para que as organizações se desenvolvam e se tornem competitivas."

Para Chiavenato (2003b) a intenção do planejamento estratégico é dar suporte à empresa para que ela possa sobreviver no ambiente corporativo, cada dia mais mutável e competitivo, e se apresenta pela proatividade das empresas, sendo uma ferramenta de antecipação às constantes mudanças no contexto em que as organizações estão inseridas.

O autor afirma ainda que o planejamento estratégico, além de mudar a arquitetura dos processos, também molda a cultura da organização, sendo uma premissa básica e extremamente importante para a adaptação do indivíduo às peculiaridades da empresa.

Para Silva e Zanelli (2004) o estudo da cultura organizacional no âmbito das organizações se deu em decorrência de observação no aumento do nível de produção, qualidade e competitividade dos produtos japoneses na década de 80, em detrimento da queda de produtividade americana. Observou-se, portanto, que essa ascensão do mercado japonês ocorria em virtude do sentimento de cooperação existente na cultura japonesa.

[1] Delegação de poderes, ampliando as possibilidades de participação dos colaboradores na organização, que contribui com a disseminação do conhecimento e aprendizado organizacional. SPERS, Valéria Rueda Elias. 2009.

Os autores citam Keesing (1974) para definir cultura como “padrões comportamentais socialmente estabelecidos e transmitidos, cuja finalidade é a de adaptar as comunidades humanas às suas características biológicas.” Esse pensamento corrobora com a ideia de organização enquanto um grande ser vivo.

Assim, Madruga (2018) afirma que a cultura das organizações é moldada pelos valores individuais dos seus colaboradores, desse modo, torna-se importante para a área de T&DE, pois a cultura definirá o quão apta uma determinada organização, estará às mudanças impostas pelo ambiente em que está inserida.

Identifica-se, portanto, que o indivíduo está no centro das preocupações organizacionais, levando-se em consideração sua importância para a adaptação das empresas em circunstâncias que exigem um profissional com características primordialmente adaptativas.

Nesse contexto, Abbad e Borges-Andrade (2004) afirmam “que as organizações necessitam de indivíduos polivalentes, capazes de aprender, auto avaliar-se constantemente, criar novas soluções, resolver problemas complexos, assumir riscos e enfrentar desafios e dificuldades sem receio de errar.” O desenvolvimento, portanto, ou a aquisição de novas habilidades, só podem ser colocadas em prática com desenvoltura, em um ambiente que proporcione capacitação constante a aprendizagem a respeito de uma ou de várias atividades.

Para Bohlander (2005) as empresas utilizam o T&D como ferramenta estratégica, a fim de obter competências intuindo fazer frente à concorrência ao passo em que percebendo a inutilidade das funções que exigem pouca habilidade e a crescente necessidade mercadológica de profissionais multifacetados, que precisam lidar e se adaptar a novos processos e sistemas.

Complementando esse pensamento, Dessler (1996), já havia ressaltado as funcionalidades de um profissional com essas características:

> “As empresas que aparecem nesse livro – Delta, Toyota, Ben & Jerry’s e outras – têm sobrevivido e a maioria prosperado: em parte porque seus gerentes sabem que, em um mundo de rápidas transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva.” Dessler (1996, XV, p. 5)

Campbell (1988 apud Silva 2006 p. 94) afirma que “os objetivos organizacionais determinam os objetivos de treinamento, a fim de garantir que sejam projetados para melhorar a performance dos empregados em um fator crítico de trabalho.” Percebe-se assim, que o objetivo do T&DE é traduzido de forma sistemática, a fim de dar suporte à organização no quesito aprendizagem contextualizado pela emprega.

Fleury e Fleury (1995, p. 19) afirmam que “a aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.”

Para Lacombe (2008) as empresas treinam para possibilitar aquisição de novas habilidades e aperfeiçoamento das já existentes, entendendo que o trabalhador produzirá mais e em maior quantidade e consequentemente dará mais retorno à organização.

Para Berndt (1995, p. 37) “A nova competitividade, mais saudável, deverá estar ligada ao nível das ideias, das propostas de realização de potenciais das diversas organizações, substituindo a competitividade exclusivamente como disputa por maiores fatias de mercado e de lucro.”

Entende-se, portanto, que verificar os objetivos do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações são primordiais para o avanço desta pesquisa, que será utilizada como subsídio para responder aos objetivos do presente trabalho.

3.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Num ambiente completamente dinâmico e competitivo, as universidades corporativas, vem se tornando uma ferramenta de extrema importância no universo empresarial, no intento de capilarizar por todas as áreas da organização, o grande combo de informações necessárias para continuidade, manutenção e diferencial competitivo das empresas. Esse instrumento, se concretiza primordialmente no intento de alinhar a carga de informações dos colaboradores às que as organizações entendem como essenciais para o desenvolvimento de seu negócio.

> Embora os propósitos primários das universidades corporativas sejam o de construir competências, orientar a mudança organizacional, manter a competitividade organizacional, recrutar e manter talentos, vem como servir aos clientes, o foco principal da maior parte delas está nas práticas estratégicas de negócios, conscientes da responsabilidade de contribuírem para o crescimento e/ou a efetividade organizacional. Barley (2002, apud Vargas e Abbad 2006, p. 152)

De maneira metafórica, Castro e Eboli (2013) apontam a filogênese[1] , para designar o surgimento das universidades corporativas a partir dos antigos centros de treinamento e desenvolvimento existentes nas organizações.

Explicam que os centros de T&D precisavam abranger o seu escopo de atuação, uma vez que as atividades básicas necessárias para o funcionamento e manutenção das organizações

[1] Termo da Ciência biológica, para designar um conjunto de modificações, que vão progressivamente, transformando uma espécie existente em uma nova. Castro e Éboli (2013)

são extremamente importantes, no entanto, conferem às organizações o caráter de um ente vivo, com valores, crenças, hábitos e preferências.

Nesse contexto, afirmam que para se ter um bom funcionário, “é preciso internalizar toda essa carga não cognitiva. Daí que [...] a empresa “converte” os novos funcionários aos seus valores”. Castro e Eboli (2013, p. 409), para tanto, citam grandes corporações como Motorola, McDonald’s e GE, como precursores da nova roupagem dos centros de T&D e revelam que a prática dessas universidades, que para além de assuntos relacionados ao negócio de atuação, estavam direcionadas, sobretudo para suas culturas.

Os autores acreditam que o surgimento do termo Universidade Corporativa, se deu na intenção de atrair colaboradores de níveis organizacionais distintos do básico e operacional, através da ressignificação da expressão “Treinamento e Desenvolvimento.”

> Trazer gerentes para fazer cursos onde operários também aprendem não é uma proposta convincente. Conseguir matricular os executivos é uma perspectiva ainda mais longínqua. Nesse momento, entra a magia da semântica. Com nomes diferentes, as mesmas coisas passam a ser mais sedutoras. Em vez de Centro de Treinamento, por que não Universidade Corporativa? São outras emanações, outros significados, outra semiótica Castro

Éboli (2004) entende que o surgimento das universidades corporativas é uma nova maneira de se entender T&DE, uma vez que identifica que se dá em decorrência de uma preocupação mais ampla das organizações com a educação de seus funcionários.

De Lima Ribeiro (2018), explica que as universidades corporativas, surgem como uma solução para as carências e limitações da educação tradicional, afirmando que esta ferramenta existe em decorrência da necessidade de adaptar as pessoas ao universo corporativo, uma vez que é possível que as escolas tradicionais podem formar profissionais desalinhados com a realidade imediata da vida empresarial.

Para Andrade e Vilas Boas (2014) a Universidade Corporativa, existe para dar suporte ao planejamento estratégico dos negócios da organização e visam comprometer e envolver a alta cúpula da organização, bem como conceber programas educacionais alinhados às estratégias organizacionais, citam ainda que os casos mais bem sucedidos de UCs, estão alicerçadas na educação à distância, com intensa utilização da tecnologia.

Os mesmo autores, acreditam que a universidade corporativa, condensa os cursos e atividades de treinamento de modo que podem ocorrer em horários diversos, sem a necessidade de locomoção de pessoal, podendo alcançar pessoas dispersas geograficamente, permitindo um maior número de participantes, fato este que, proporciona melhor aproveitamento de tempo e do conteúdo dos cursos disponíveis.

Allen (2002) conceituou a universidade corporativa como:

> Uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada como fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional. Allen (2002, apud Vargas e Abbad, 2006, p. 152).

Madruga (2018 p. 16), afirma ainda que "cada educador e cada empresa, nomeia da maneira que prefere o ato de transformar as pessoas." Credita ainda ao termo desenvolvimento de pessoas como um conjunto mais abrangente, que contém em si o conjunto de educação corporativa, que por sua vez inclui todas as iniciativas de treinamento, conforme figura:

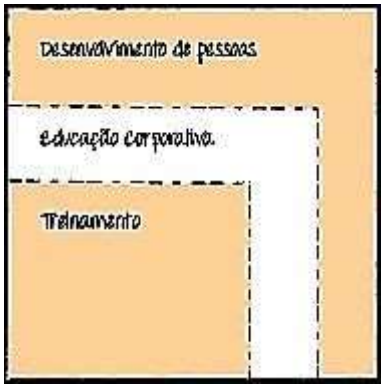

Figura 2 - Desenvolvimento de pessoas é a competência que abrange o conjunto formado por Educação Corporativa, que contém as ações de treinamento presencial e on-line Fonte: Madruga (2018)

O investimento das organizações em projetos de educação à distância vem despontando como uma das principais soluções para qualificação do corpo funcional. Visando a melhoria dos resultados organizacionais, muitos dos programas de educação corporativa, incorporam tecnologias que permitem transpor a sala de aula física Almeida (2003), Abbad et al. (2010), Amorim et al. (2015).

Embora as universidades corporativas possam oferecer cursos à distância, geralmente em larga escala, alcançando muitos indivíduos, algumas questões podem tornar essa ferramenta inviável em decorrência de diversos fatores. Zerbini e Carvalho (2003 apud Abbad, Zerbini & Cols 2009) realizaram um trabalho que visava avaliar a experiência da utilização de UCs à distância, e constataram que a sobrecarga de trabalho e a ausência de um número fixo de horas de dedicação aos estudos, pode configurar um dificultador para utilização de plataformas inseridas nesse contexto.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa.

4 MÉTODO E ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

4.1 METODOLOGIA

Pontuadas as concepções teóricas de desenvolvimento do pensamento administrativo a respeito do indivíduo, e em consequência disso o desenvolvimento organizacional, bem como de treinamento, desenvolvimento e educação e seus desdobramentos, parte-se então à observação do olhar da organização a respeito dessas conceituações e como elas são aplicadas na realidade cotidiana do seu "braço" operacional: a agência.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva. Exploratória na medida em que se busca informações bibliográficas a respeito do tema a fim de subsidiar e desenvolver o trabalho. Para Ciribelli (2003, p. 54), a pesquisa exploratória "proporciona maiores informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar, auxiliando na delimitação, objetivos e formulação de hipóteses".

Descritiva em função dos meios e fins dessa metodologia. Para Gressler (2003, p. 54), essa modalidade de pesquisa "descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em determinada população ou área de interesse". Ao passo em que "[...]requer um elemento interpretativo que se apresenta combinado, muitas vezes em comparação, contraste, mensuração, classificação, interpretação e avaliação".

4.1.1 Método

O principal método para a obtenção de informações desse trabalho, é **o da observação**, uma vez que ele proporciona ao pesquisador, participar de uma situação, tendo experiência direta que nenhum outro método proporciona Martino (2018). Essa escolha se deu em virtude da vivência prática do autor na organização objeto de estudo, sendo este o primeiro passo no desenvolvimento desse trabalho.

Contudo, na necessidade de responder a alguns objetivos dessa pesquisa, fora escolhido a método de análise documental, que além de serem documentos de fácil acesso e baixo custo, proporcionam informações que não estejam disponíveis de forma oral. Tornam-se importantes na medida em que nos fornecem informações e o tempo em que elas foram produzidas. Gil (2010)

O método de investigação se deu primordialmente no sentido de entender a visão de como a empresa entende e institui os conceitos de T&DE na organização, levou-se em

consideração os aspectos de maior relevância e que se aplicassem mais adequadamente aos objetivos desse trabalho.

Assim, para obtenção dos dados que compõem os objetivos desse trabalho, foram selecionados documentos considerados relevantes para abastecer o trabalho com informações que norteassem o seu desenvolvimento, entre eles estão:

- Documento interno da instituição que versa sobre educação corporativa, que revelam como a empresa entende T&DE, sendo seu objetivo primordial orientar o processo de Educação Corporativa na empresa e modelo de atuação da universidade Caixa;
- O Modelo pedagógico adotado pela instituição, que serve como norteador para estabelecer as bases para o processo de aprendizagem na CAIXA, e orientar as ações idealizadas e desenvolvidas pela Gerência Nacional de Desenvolvimento e definir o modelo de formação e capacitação técnico-profissional dos empregados, em um processo coerente com o perfil de profissional exigido pela organização e pela sociedade;

Para responder ao terceiro objetivo, foram aplicados questionários a fim de verificar a perspectiva dos empregados a respeito das ações empreendidas pela organização, no âmbito da agência.

4.1.2 Instrumento De Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário on-line, que visou identificar se as ações de T&DE estão satisfazendo a necessidade pessoal e profissional dos colaboradores, para tanto, foi enviado individualmente link do questionário para todos os empregados, excetuando-se aqueles que estavam afastados do trabalho, por motivos diversos. Do total de 45 empregados, houve participação efetiva nesta pesquisa, enquanto grupo de amostra de 26 pessoas, correspondendo a 57% da equipe. Embora a pesquisa não tenha feito distinção de funções, foram questionados profissionais de todos os níveis hierárquicos existentes na agência, exercendo as mais diversas funções.

No questionário, foram utilizadas alternativas de forma estruturada, Segundo Carmo e Pereira (1998) essa modalidade de permite minimizar a variação entre as questões colocadas ao inquirido. Foi escolhida em virtude de se ter a análise dos dados facilitadas, embora esse formato não permita aprofundar tanto as questões, pois as circunstâncias e os elementos pessoais dificilmente são levados em consideração.

Essa modalidade, no entanto, foi escolhida em decorrência da falta de tempo hábil para um maior aprofundamento nas questões que se pretendia investigar. As informações contidas

nas tabelas da seção seguinte, contemplam apenas as alternativas que obtiveram respostas, as que não foram respondidas estão incluídas no questionário no item “anexos”.

4.2 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A CAIXA foi fundada em 12 de janeiro de 1861, através do Decreto N° 2.723 assinado pelo então imperador Dom Pedro II, denominada a época como Caixa Econômica da Corte. Em 1931 iniciou suas operações de empréstimo em consignação às pessoas físicas. Em 1934, assumiu com exclusividade os empréstimos sob penhor, extinguindo assim, as então chamadas casas de prego, operadas por particulares. No mesmo ano, assinou a primeira hipoteca para aquisição de imóveis no Rio de Janeiro.

Desde 1961, atua com monopólio as operações da Loteria Federal até os dias atuais. Em 1969 o Decreto-Lei constituiu a CAIXA como uma empresa pública, recebendo assim, diversas obrigações e deveres, com foco em serviço de natureza social, promoção da cidadania e do desenvolvimento do País.

Em 1986, incorporou o Banco Nacional de Habitação, se tornando assim o maior agente nacional de financiamento da casa própria, ano em que também tornou-se uma das mais das mais de 70 instituições que administravam o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e quatro anos depois começou a centralização de todas as contas vinculadas de FGTS, sendo hoje, a única empresa administradora do fundo.

Passando por diversas reformulações, hoje é o maior banco público da América Latina, atuando em diversas frentes como grandes operações comerciais, financiamento de obras públicas, centralizadora do Programa de Integração Social (PIS), agente pagador do Bolsa Família e do Seguro Desemprego, possui hoje 3.379 agências e 6.383 postos de atendimento.

A Caixa acredita que a Missão, Visão e Valores apoiam a excelência de sua atuação e garantir seu constante desenvolvimento e aprimoramento, a Caixa tem uma política de conduta e transparência que norteia todas as suas ações. CAIXA (2019)

A empresa concebe sua Missão como “Promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, gerando valor aos clientes e à sociedade como instituição financeira pública e agente de políticas de Estado.” Revela sua Visão como “Ser referência em eficiência, confiança e satisfação do cliente, assegurando rentabilidade em todos os negócios.” Ao passo em que faz as seguintes afirmações:

- Trabalhamos pela satisfação dos nossos clientes.
- Trabalhamos para elevar a riqueza e o bem-estar da sociedade brasileira.

• Sentimos orgulho e paixão pelo nosso trabalho.

• Agimos sempre pautados pela ética.

• Acreditamos que a liderança se faz pelo exemplo.

• Somos inovadores no que fazemos.

• Respeitamos todas as ideias, opções e diferenças.

• Somos responsáveis pelo desempenho eficiente e sustentável.

• Promovemos a meritocracia e o desenvolvimento profissional.

• Juntos podemos mais.

4.2.1 Objetivos das ações de T&DE na CAIXA

O primeiro documento utilizado é o Manual Normativo, que trata de educação corporativa, e tem como objetivo, orientar o funcionamento desse processo na organização e o modelo de atuação de sua proposta de T&DE dos empregados. O referido documento, traz alguns conceitos importantes, para a percepção de como a organização entende e empreende o T&DE e seus desdobramentos dentro da organização em toda sua estrutura, conforme quadro:

Educação Corporativa	Gestão do Conhecimento
Processo que promove geração, assimilação, difusão e aplicação de conhecimentos corporativos, bem como habilidades e atitudes, proporcionando aprendizagem e desenvolvimento contínuo das competências necessárias ao alcance dos resultados organizacionais.	É o conjunto de práticas de gestão organizacional que visa criar ambiente de aprendizagem contínua e coletiva por meio da promoção do compartilhamento do conhecimento entre os empregados Caixa e entre a Caixa e a sociedade brasileira, gerando valor, inovação e sustentabilidade dos negócios.

Quadro 1 Educação corporativa e Gestão do conhecimento na CAIXA. Fonte: Manual Normativo RH 150 Versão 13

Esses conceitos se desenvolvem e são aplicados na organização de diversas maneiras, são elas:

a) Ações educacionais presenciais;

b) Ações educacionais à distância;

c) Programas educacionais:

- Equipe que aprende:

- Aprendizagem Organizacional; e

- Aprendizagem em Serviço.

- Compartilhando o saber;
- Desenvolvimento de líderes;
- Aperfeiçoamento Profissional por meio de incentivos à:
    - Idiomas;
    - Graduação;
    - Pós-graduação.

d) Certificações e

e) Soluções externas de capacitação.

Como pode-se observar, que a organização oferece todas as modalidades, com nomenclaturas diferentes, mas intrínsecas ao termo T&DE, pois verifica-se que os programas de incentivo, certificações e as soluções externas estão relacionadas com a concepção de desenvolvimento sendo denominada como a capacitação do profissional, sem relação direta com as atividades organizacionais e que visam a ascensão profissional do indivíduo, conforme defendem Nadler (1984), Bastos (1991), Vargas (1996).

Na análise documental, verificou-se que a instituição, entende T&DE como educação corporativa e tem como objetivo:

"Desenvolver e aprimorar permanentemente as competências dos empregados para a concretização da estratégia organizacional e o alcance dos resultados sustentáveis da Empresa." CAIXA 2019.

Quadro 2: Educação corporativa na CAIXA. Fonte: Manual Normativo RH 150 Versão 13

O objetivo se harmoniza com a ideia de Maria Tereza Fleury (2000), mencionada por Dutra (2001, p. 24) quando cita competência como "Saber agir responsável e reconhecido, que implica, mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."

A Prática de T&DE contextualmente na agência se dá primordialmente através de sua universidade corporativa EAD, através de uma plataforma on-line denominada Universidade Caixa. A metodologia disponível na web, também conhecida como e-learning , é defendida por Andrade e Vilas Boas (2014) pela sua capacidade de capilarizar as informações dentro da organização, facilitando seu acesso tanto pela comodidade da utilização em horários distintos, quanto pela ausência de necessidade de locomoção até uma sala de aula.

Na avaliação realizada no documento, foram identificados também os papeis desenvolvidos pela universidade corporativa sendo eles:

- Educador: Desenvolver e aplicar estratégias e ferramentas para a aprendizagem permanente e contínua.
- Integrador: Converter capacidades individuais em organizacionais e sociais, por meio da promoção e disseminação de conhecimentos e práticas, fortalecendo a CAIXA como banco público que fomenta o desenvolvimento social e econômico do país;
- Explorador: Explorar diferentes maneiras de disseminar e compartilhar saberes para melhorar o desempenho nos negócios e estimular a produção coletiva de conhecimentos;
- Contribuir por meio da educação para a realização de resultados sustentáveis que impactem de forma positiva na qualidade de vida da sociedade.

No manual normativo explorado fora verificado que a UC possui cursos auto instrucionais de diversas áreas de conhecimento, como Administração, Bancária, Educação, Tecnologia da informação, Direito, Saneamento/Infraestrutura/desenvolvimento urbano, Ciências contábeis, Comunicação, Segurança, Habitação, Ciências sociais, Engenharia, Ciências Econômicas, Saúde, Matemática e Estatística, Meio-ambiente e Psicologia.

Como é possível observar, os cursos versam sobre diversos temas, incluindo disciplinas que contemplam áreas de conhecimento que figuram direções técnicas e acadêmicas no intuito de complementar a educação oferecida por instituições de ensino regulares às necessidades e carências dos indivíduos percebidas pela e para a organização como indica De Lima Ribeiro (2018).

Do total de 351 cursos disponíveis, fora identificado que 124 são na modalidade à distância, 119 em serviço, 87 presenciais, 20 à distância com tutoria e 1 misto. Vale ressaltar que, no âmbito da agência estudada, predominam as modalidades à distância e em serviço.

4.2.2 O modelo pedagógico

A empresa afirma que utiliza um **modelo pedagógico** para nortear e estabelecer as bases para o processo de aprendizagem, na orientação de ações e definindo o modelo de capacitação técnico-profissional dos empregados, em um processo coerente com o perfil profissional exigido pela organização e pela sociedade.

Explicita ainda que seu modelo pedagógico evidencia sua concepção de homem, desenvolvimento humano, estrutura pedagógica e curricular, os agentes de aprendizagem envolvidos e a concepção metodológica das soluções de aprendizagem, partindo das seguintes Premissas segundo o texto do próprio modelo:

- A contribuição para o fortalecimento do papel da CAIXA como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;
- A valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos empresariais;
- A valorização, em todos os níveis da CAIXA, da cooperação, da integração, da transparência nas ações, da atuação em equipe, do espírito público e da gestão de pessoas;
- O reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daquele em vias de aposentar-se, favorecendo a sua qualidade de vida;
- O aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e das equipes da CAIXA, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;
- O reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação entre as pessoas e situações vivenciadas no dia a dia que o aprendizado se consolida;
- O estabelecimento de um sistema de deveres e direitos mútuos – Empresa e empregado – em relação às ações de desenvolvimento;
- A valorização dos parceiros da CAIXA e a participação mais direta na sua profissionalização;
- A contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;
- A contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;
- O favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social-ambiental e da sustentação ao negócio da Empresa;
- A preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da CAIXA;
- O desenvolvimento de competências corporativas, fundamentais e específicas que promovam, sustentem e garantam resultados sustentáveis para a CAIXA;

- O desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;
- A busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes, para o alcance de resultados sustentáveis e para a implantação de soluções inovadoras.

O modelo pedagógico, evidencia que as políticas de educação corporativa estão alinhadas estrategicamente à Universidade Caixa, com o propósito de atingir os objetivos da organização, estando alinhados às seguintes políticas

1.	a CAIXA reconhece o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento profissional e prioriza o investimento contínuo em ações de desenvolvimento integradas com os seus objetivos estratégicos.
2.	a CAIXA estimula o desenvolvimento permanente da sua cadeia de valor como forma de valorizar a competência e a profissionalização e fortalecer a responsabilidade socioambiental.
3.	a CAIXA reconhece o exercício da liderança educadora como prática essencial na gestão de pessoas.
4.	a atividade de instrutoria/tutoria é considerada de alta relevância e prioridade para o processo de educação corporativa da CAIXA.

Tabela 1 Políticas de educação corporativa CAIXA Fonte: Modelo Pedagógico CAIXA.

Percebe-se portanto, que o modelo pedagógico, está compatibilizado com as ideias de Borges-Andrade (1996), quando afirma que os treinamentos devem ser compatíveis objetivos organizacionais, complementado por Campbell (1988 apud Silva 2006 p. 94) onde "os objetivos organizacionais determinam os objetivos de treinamento, a fim de garantir que sejam projetados para melhorar a performance dos empregados."

Ainda sobre a exploração do MP, verificou-se que o segundo o modelo, a educação corporativa se justifica pelas mudanças no contexto político, econômico, social, ambiental e tecnológico, nas três últimas décadas do século XX, as universidades corporativas surgiram como principal instrumento que viabiliza a educação corporativa, para formar profissionais detentores de múltiplas competências focadas na natureza do negócio, bem como para orientar, facilitar e prover processos de educação continuada. Além disso, a universidade corporativa cumpre o papel primordial de garantir que o repasse de experiências e a troca de conhecimentos entre as pessoas possam fluir permanentemente como ação intencional e institucionalizada, objetivando a aprendizagem e a consequente maximização de resultados empresariais.

Todas as justificativas e premissas apresentadas no modelo pedagógico norteador da universidade corporativa da CAIXA, corroboram com diversas conceituações teóricas explanas durante este trabalho, podendo serem citadas, Bohlander (2005) sobre os objetivos organizacionais, Berndt (1974) sobre a competição saudável, ligada ao nível das ideias e Abbad e Borges-Andrade (2004) quando citam a necessidade de indivíduos polivalentes, capazes de aprender, auto avaliar-se constantemente, criar novas soluções e resolver problemas complexos. Fundamentadas também pelo que preconizam Almeida (2003), Abbad et al. (2010),; Amorim et al. (2015) quando explicam que as UCs se legitimam como uma das principais soluções para qualificação do corpo funcional. Visando a melhoria dos resultados organizacionais, muitos dos programas de educação corporativa, incorporam tecnologias que permitem transpor a sala de aula física

5 A AGÊNCIA - LÓCUS DE PESQUISA

O lócus de pesquisa é a agência Caruaru, é a maior das vinculadas à Superintendência Centro Oeste de Pernambuco, que é a instância hierarquicamente superior às agências, sendo esta responsável por 50 agências, que abrange desde a agência de Vitória de Santo Antão/PE na Mata pernambucana até Petrolina localizada na mesorregião do São Francisco de Pernambuco.

A agência Caruaru conta com um corpo funcional de 45 pessoas, está situada em localização física e geográfica privilegiada, uma vez que encontra-se no centro da cidade em detrimento de outras 4 agências que estão espalhadas em outras localidades do município, se tornando portanto, ponto de convergência entre diversas outras cidades circunvizinhas que não possuem agência da CAIXA tornando seu acesso mais prático para os que buscam tanto soluções bancárias. Contou no último ano (2018), com uma média de 12 mil (doze mil) atendimentos mensais, verificado no gerenciador de filas[1].

5.1 AVALIAÇÃO DOS DADOS

A fim de realizar um levantamento demográfico, a respeito do público alvo do questionário, valendo-se ressaltar que a frequência absoluta do questionário obteve 26 respondentes, verificando-se, portanto, que o grupo é predominantemente do sexo masculino, com formação de terceiro grau, e relativamente jovem enquanto empregados da instituição, conforme dados incluídos nas tabelas abaixo:

Sexo	**Feminio**	34,6%	**Masculino**	65,4%

Tabela 2 Gênero. Fonte: Elaborada pelo autor

Tempo de serviço	**Percentual**	**Número de Indivíduos**
5 a 10 anos	50%	13
11 a 15 anos	30,8%	8
Mais de 20 anos	19, 2%	5

Tabela 3 Tempo de serviço. Fonte: Elaborada pelo autor

[1] Plataforma de controle atendimentos com fichas dispensadas para atendimento de varejo pessoa física, micro, pequenas empresas, médias e grandes empresas, governo, serviços delegados, fundos de investimento, habitação, cartões, seguros, agronegócios, entre outros.

Nível de escolaridade	Percentual	Número de Indivíduos
Superior Incompleto	7,7%	2
Superior Completo	88,5%	23
Outros	3,8%	1

Tabela 4 Nível de escolaridade. Fonte: Elaborada pelo autor

As informações contidas na tabela apenas acima, contemplam as alternativas que tiveram respostas, as que não obtiveram respostas estão incluídas no questionário no item "anexos".

As perguntas foram formuladas a partir das conceituações teóricas encontradas na literatura, contidas no trabalho e, a partir dela, realizou-se o cruzamento dos dados obtidos com as mesmas concepções teóricas, a fim de explicar os dados obtidos.

Para entender o motivo que levam os empregados a utilizarem a universidade corporativa, indagou-se quais eram as intenções, para isso, fora incluída uma questão de múltipla escolha, o que explica o total da soma de respostas diferente do total de indivíduos que responderam, uma vez que cada respondente poderia marcar mais de uma alternativa, assim, todas elas foram marcadas. Sobre a essa questão relaciona-se os dados colhidos na tabela a seguir:

	Percentual	Nº de respondentes
Desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades	30,8%	8
Crescimento na carreira dentro da instituição	26,9%	7
Promoção por mérito	30,8%	8
Obrigatoriedade na realização de cursos	38,5%	10
Outros	3,8%	1

Tabela 5 Intencionalidade de utilização da UC. Fonte: Elaborada pelo autor.

Pôde se verificar que as marcações nas alternativas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades e promoção por mérito, possui o mesmo percentual. A terceira questão listada na tabela, explica-se pelo fato de haver, além de outras motivações, o fato de a empresa impor o aumento na referência salarial com a condição da realização de uma quantidade mínima de horas aula/ano.

A segunda alternativa disponível no questionário, conforme tabela, apresenta uma informação importante, uma vez que a realização de cursos auto instrucionais, é um dos quesitos para participação de processos seletivos internos, apresentando-se, portanto, como um número

inexpressivo, podendo caracterizar o ambiente atual da agência como relativamente estável, sendo traduzido pela ausência de motivação do pessoal para o crescimento na carreira dentro da instituição.

Outro aspecto relevante, diz respeito ao número mais expressivo encontrado nesta pergunta, que correspondente à obrigatoriedade da realização dos cursos, somando-se à já discutida promoção por mérito. Pode-se, portanto, considerar um problema para a instituição, visto que as pessoas não utilizam a universidade corporativa de maneira orgânica, mas sim pela imposição de sua realização e um interesse divergente do que se propõe a literatura e a organização como objetivos do T&DE.

Sobre a adequação do modelo de universidade corporativa EAD, como um ambiente apropriado para o desenvolvimento de competências, obteve-se o seguinte resultado:

	Percentual	**Nº de indivíduos**
Sim	57,7%	15
Não	11,5%	3
Talvez	19,2%	5
Não tenho certeza	11,5%	3

Tabela 6 Adequação do modelo de T&DE a partir da UC para desenvolvimento de competências. Fonte: elaborada pelo autor

No quesito representado na tabela, cada inquirido poderia responder à apenas uma alternativa das disponíveis. O percentual mais expressivo é positivo, em relação a questão apresentada, ou seja, a maioria dos empregados concordam que a plataforma é adequada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, podendo ser explicado pela abrangência das ações educacionais existentes na plataforma.

Também é importante observar que somadas às demais questões marcadas “Não”, “Talvez” e “Não tenho certeza” totalizam o equivalente à 42% do total. E merece especial atenção, pois pode-se interpretar que esse percentual pode sinalizar que que os indivíduos não acreditam totalmente na ferramenta para o desenvolvimento do cerne da questão pautada, podendo estar relacionada com a dificuldade de utilização da plataforma.

	Percentual	Nº de Indivíduos
Sim	19,2	5
Não	69,2	18
Talvez	11,5	3

Tabela 7 Dificultadores de utilização da plataforma on-line da UC. Fonte: Elaborada pelo autor.

A resposta sobre os dificultadores para utilização da plataforma, dentro do questionário, possuía a seguinte dinâmica: nos casos em que a resposta fosse “não” ou “talvez” o respondente era direcionado ao motivo pelo qual havia essa objeção. Fora então verificado que as dificuldades explanas por ZERBINI E CARVALHO (2003 apud Abbad, Zerbini & Cols 2009) responsabilizavam a sobrecarga de trabalho e a ausência de um número fixo de horas de dedicação aos estudos, para configurar dificultadores da utilização UCs. Com base nessas concepções, foram aplicadas então, questões que versassem sobre essa objeção e os dados obtidos encontram-se na tabela que segue:

	% Total	% Direcionado	Nº de respondentes
Falta de Tempo	19%	71,4%	5
Tenho dificuldade de manusear a plataforma	7%	28,6%	2
Impossibilidade acesso à plataforma fora do ambiente corporativo	11%	42,9%	3

Tabela 8 Motivos que dificultam a utilização da plataforma on-line da UC. Fonte: Elaborada pelo autor.

Pode-se considerar que as respostas possuem um ponto em comum “a falta de tempo” e a “dificuldade de manusear a plataforma” pode ser explicada pela demanda de atendimentos diários o que impossibilita a utilização da plataforma, através dos cursos auto instrucionais, que demandam um determinado tempo para serem realizados, enquanto a terceira pode representar a resposta para as duas primeiras, uma vez que o acesso remoto, em casa por exemplo, poderia ser uma alternativa viável.

Sobre a utilidade da UC para o desempenho da função atualmente exercida, como apresentado na literatura explanada durante o trabalho, acerca do treinamento, obteve-se as seguintes respostas:

	Percentual	Nº de respondentes
Sim	73,1%	19
Não	11,5%	3
Talvez	15,4	4

Tabela 9 Utilidade da UC para o desempenho da função atualmente exercida. Fonte: Elaborada pelo autor.

As respostas, em geral indicam que a apreensão de treinamento na organização sob a perspectiva dos empregados da agência Caruaru, contribuem de fato para o desempenho das atividades, isso pode ser explicitado também pelo número e percentual de respostas passíveis de questionamento, visto que esse número, representa pouca relevância em detrimento do

número total. Essa resposta converge com o pensamento de VARGAS E ABBAD (2006), que definem o treinamento como um processo de ampliar/desenvolver habilidades.

Quando questionados a respeito da disseminação da cultura organizacional, quase que em totalidade, o grupo de amostra, apresentou uma reação positiva ao questionamento, os números obtidos encontram-se na tabela abaixo:

	Percentual	Nº de respondentes
Sim	84,6%	22
Talvez	15,4%	4

Tabela 10 Disseminação da cultura organizacional das ações educacionais da UC. Fonte: Elaborada pelo autor.

Este fato corrobora com as referências literárias constantes nesse trabalho, visto que o treinamento também pode ser utilizado como uma forma de aculturar seus empregados de acordo com as suas concepções, relacionadas aos valores organizacionais, conforme concordam KEESING (1974), CHIAVENATO (2004), CASTRO E EBOLI (2013).

A fim de investigar a hipótese defendida no problema de pesquisa, já mencionado, onde se observou que a aprendizagem ocorre em situações e ambiências informais, quando do surgimento de problemas de ordem técnica e até mesmo teórica a respeito de questões diversas, indagou-se as pessoas se nos ambientes informais, poderiam desenvolver mais e melhor as capacidades, obteve-se o seguinte resultado:

	Percentual	Nº de respondentes
Sim	65,4%	17
Não	15,4%	4
Talvez	19,2%	5

Tabela 11 Aprendizagem em contextos informais. Fonte: Elaborada pelo autor

Com base nos dados colhidos, identificou-se, portanto, que está alinhado com o pensamento de BASTOS (1991) quando esclarece que o efeito do treinamento tem maiores chances de impactar na aprendizagem nos mais diversos aspectos, quando ocorrem em contextos informais, ou seja, na execução das atividades cotidianas.

Corroborando com as afirmações de SANTOS (1978), VARGAS E ABBAD (2006), LACOMBE (2011), os empregados, em sua maioria, admitem que a ferramenta de difusão de conhecimentos auxilia na execução das atividades voltadas para as funções às quais exercem, melhorando, portanto, seu desempenho no posto de trabalho que atualmente ocupam. Os resultados coletados estão apresentados na tabela a seguir:

	Percentual	Nº de respondentes
Sim	73,1%	19
Talvez	26,9%	7

Tabela 12 UC e a utilidade para desempenho da função. Fonte: Elaborada pelo autor

Quando questionados se a Universidade Corporativa é útil para o desenvolvimento de habilidades (motoras, cognitivas e interpessoais), a maior parcela, mais da metade dos inquiridos, concordaram com a assertiva, harmonizando-se com as conceituações de BASTOS (1991), FLEURY (2000), VARGAS E ABBAD (2006), (MENESES, 2009).

Contudo, há um percentual que entende que não ou até mesmo têm dúvidas, em relação à mesma questão, podendo configurar um cenário de objeção para a organização e até mesmo subsidiá-la na melhoria da plataforma, nesse cenário, a empresa poderia compatibilizariam com as ideias de ÉBOLI (2004), DE LIMA RIBEIRO (2018). Os dados obtidos, encontram-se na tabela abaixo:

	Percentual	Nº de respondentes
Sim	61,5%	16
Não	15,4%	4
Talvez	23,1%	6

Tabela 13 A UC desenvolve habilidades (motoras, cognitivas, interpessoais). Fonte: Elaborada pelo autor

Em resposta ao quesito dificuldade de utilização da plataforma, ausência de problemas foi predominante nesse questionamento, podendo, portanto, ser explicado pelo nível de escolaridade, bem como a facilidade de acesso, uma vez que todas as ações destinadas à agência é remota, com ferramentas de uso contínuo e frequente nas atividades cotidianas, corroborando com a percepção de ANDRADE E VILAS BOAS (2014), DE LIMA RIBEIRO (2018). Os resultados seguem apresentados na tabela que segue:

	Percentual	Nº de respondentes
Sim	11,5%	3
Não	69,2%	18
Talvez	19,2%	5

Tabela 14 Dificuldades em utilização da UC. Fonte: Elaborada pelo autor

Pautando-se nas ideias de FLEURY E FLEURY (1995), MARRAS (2017), os empregados foram indagados se a UC os encorajava a buscar continuamente seu desenvolvimento, o suporte para tal questionamento, esteve sobretudo no incentivo motivacional e na mudança perceptível de comportamento, citadas pelos autores. O resultado mostrou-se positivo para a plataforma ofertada pela organização, entretanto, com ressalvas, uma vez que as somas das respostas negativas ou duvidosas cheguem a quase metade da

frequência total absoluta, conforme tabela abaixo, o que na visão de MADRUGA (2018), caracteriza a necessidade de avaliação do desempenho das ações educacionais ofertadas.

	Percentual	Nº de respondentes
Sim	61,5%	16
Não	11,5%	3
Talvez	26,9%	7

Tabela 15 A UC lhe encoraja a buscar continuamente seu desenvolvimento. Fonte: Elaborada pelo autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizadas as análises dos objetivos secundários propostos nessa produção, a verificação dos documentos corporativos, as concepções teóricas que circundam todo o trabalho, bem como a resposta positiva do grupo de amostra pertencente ao lócus de pesquisa (agência Caruaru), pode-se considerar que as ações de T&DE empreendidas pela instituição financeira no contexto de uma de suas agências, contribui e concorda com os investimentos crescentes das organizações que investem em ações de treinamento, já verificados por Borges-Andrade (1996) que afirma que os treinamentos devem ser compatíveis com os valores e objetivos organizacionais e com as expectativas de desenvolvimento do indivíduo para poderem melhorar os níveis de comprometimento com o trabalho e de produtividade, contribuindo para a apreensão de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes e resultados) de forma a serem aprendidas, retidas e aplicadas no ambiente de trabalho.

Além de compor uma das ferramentas estratégicas a fim de obter competências no intuito de atender os anseios mercadológicos conforme verificado por Bohlander (2005), contribuem efetivamente com os objetivos organizacionais e cumprem o papel delineado pela empresa, em relação à já citada aquisição, aperfeiçoamento de competências, a assimilação da cultura organizacional, contribui para a nova competitividade proposta por Berndt (1974), defendida pelo autor como mais saudável, ligada ao nível das ideias, das propostas de realização de potenciais dos diversos tipos organizações.

Entretanto o fato de a organização submeter os empregados a realizarem as ações educacionais de forma obrigatória caracteriza-se um problema para a empresa, que como já explicitado, maior parte do grupo de amostra não utiliza a universidade corporativa organicamente, mas sim pela imposição de sua usabilidade, sendo desse modo um interesse distinto do que se propõe a literatura e a organização como objetivos do T&DE. Cabendo, assim, à empresa, reavaliar a usabilidade de sua ferramenta de treinamento e repensar as estratégias voltadas para essa área considerando a sua importância explorada durante todo esse trabalho.

Considerou-se alguns aspectos como limitantes dessa pesquisa, elencadas primordialmente pela ausência de tempo suficiente para maior aprofundamento da temática escolhida, bem como a possibilidade de maiores respondentes às questões propostas, para que pudessem balizar a análise de dados a partir de uma gama de opiniões distintas que oferecessem maiores subsídios a serem trabalhados e em consequência disto, se obter um panorama mais completo a respeito do público.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia Da Silva.; ZERBINI, Thaís.; SOUZA, Daniela Borges Lima. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. Estudos de Psicologia (Natal), v. 15, n. 3, p. 291-298, 2010.

ALMEIDA, M. E. B. Tecnologia e Educação a Distância: Abordagens e Contribuições dos Ambientes Digitais e Interativos de Aprendizagem. Revista Brasileira de Educação a Distância, p. 6, 2010.

AMORIM, W. A.; GONÇALVES DA CRUZ, M. V.; MOYZES SARSUR, A.; FISCHER, A. L. Políticas de Educação Corporativa e o Processo de Certificação Bancária: Distintos Atores e Perspectivas. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 3, 2015

BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. **Gestão democrática**, v. 2, p. 7-30, 2001.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. In BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed Editora, 2009.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. Makron Books do Brasil, 1999.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed Editora, 2009.

BERNDT, Alexander; COIMBRA, Raquel. **As organizações como sistemas saudáveis**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 4, p. 33-41, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n4/a05v35n4.pdf >. Acessado em 08 Maio 2019.

CARNEIRO, Cleo. T&D e a estratégia de recursos humanos. In Gustavo G.(Org.) In BOOG, Gustavo G.(Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. Makron Books do Brasil, 1999. P. 163-165

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n3/v1n3a02.pdf>. Acessado em 09 de Maio 2019

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. Atlas, 2003b.

CIRIBELLI, Marilda Correia. **Como Elaborar uma dissertação de mestrado através de pesquisa científica**. 7Letras, 2003.

DALPOZZO, Marco; WEY, Judite de Freitas. **Gerenciando Treinamento & Desenvolvimento? "Back to the Future"**. In BOOG, Gustavo G.(Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. Makron Books do Brasil, 1999. P. 189-208.

DE LIMA RIBEIRO, Antonio. **Gestão de treinamento de pessoas**. Editora Saraiva, 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel. Gestão por Competências – **Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas**. Gente. São Paulo. 2001.

FERREIRA, Manuela Malheiro; CARMO, Hermano. **Metodologia da Investigação-Guia para Autoaprendizagem**. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão com pessoas**. FGV Editora, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional as experiencias: de Japão, Coreia e Brasil**. 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª Ed. São Paulo. Editora: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Editora Record, 1997.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. Edições Loyola, 2003.

OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão estratégica do conhecimento**. 2001. P 121-156.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**. Editora Saraiva, 2011.

LIMA, Patrícia Valle de Albuquerque. **O holismo em Jan Smuts e a Gestalt-terapia**. Revista da Abordagem Gestáltica, v. 14, n. 1, p. 3-8, 2008. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rag/v14n1/v14n1a02.pdf >. Acessado em 07 Mai 2019.

LOBOS, Júlio. **Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações**. Revista de Administração de Empresas, v. 15, n. 3, p. 21-32, 1975. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v15n3/v15n3a02.pdf> Acessado em 09 Mai 2019.

MACIEL, Cristina Mori; DA SILVA, Arlindo Fortunato. **Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos**. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 1, p. 35-58, 2008.

MALVEZZI, Sigmar. **Do Taylorismo ao Comportamentalismo 90 anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos** In BOOG, Gustavo G.(Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. Makron Books do Brasil, 1999. P. 15-34

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. Editora Saraiva, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Editora Saraiva, 2017.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação: Projetos, ideias, práticas**. Editora Vozes Limitada, 2018.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; DE ALMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Editora E-papers, 2007.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Artmed Editora, 2009.

MINTZBERG, Henry et al. Criando organizações eficazes. **São Paulo: Atlas**, p. 09-31, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MOURÃO, L.; ABBAD, G.; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 534-548, 1 set. 2014.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

RÉGIS FILHO, Gilsée Ivan; LOPES, Mônica Cristina. Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 3, 2001.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento**. IESDE BRASIL SA, 2008.

RUEDA, Fabián Javier Marín; SERENINI, Antonio Luiz Prado; MEIRELES, Everson. **Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização**. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 303-314, 2014.

SANTOS, Oswaldo de Barros**. Orientação e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo, Pioneira, 1973.

WILLIAM SILVA, Sheldon et al. **Impactos do e-learning em um programa de educação corporativa**. **Revista Gestão & Conexões**, v. 7, n. 2, p. 184-202, 2018. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6789707.pdf>. Acessado em 19 Mai 19

SILVA, Maria Ednei da. **Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte.** Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 3, p. 91-110, 2006. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n3/a06v10n3.pdf >. Acessado em 21 Mai 2019.

SPERS, Valéria Rueda Elias. **Tópicos gerenciais contemporâneos**. IESDE BRASIL SA, 2009.

VARGAS, M. R. M; ABBAD, G. Silva. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação** – T&DE. In BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed Editora, 2006 p. 137-158

ANEXO A — QUESTIONÁRIO EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Educação Corporativa

Olá!
Esta pesquisa tem objetivo acadêmico, ou seja, a informações prestadas aqui são sigilosas e sua participação é anônima.
Não existe resposta certa ou errada. A intenção é de verificar se as ações de Treinamento e Desenvolvimento, atendem às necessidades reais e cotidianas com relação às suas atividades ao passo em que lhe desenvolvem profissionalmente. *Obrigatório

1) Sexo *

Masculino

Feminino

2) Qual o seu tempo de serviço na empresa que você trabalha? *

3) Qual seu grau de escolaridade? *

4) Sabendo que a instituição na qual você trabalha, disponibiliza diversas ferramentas de Treinamento e Desenvolvimento, a fim de aprimorar seu desempenho no trabalho, qual das alternativas abaixo, você identifica que estão mais presentes no seu dia a dia? *

Universidade Corporativa (EAD)

Ações educacionais presenciais
Rodas de diálogo

Cartilhas

Cursos externos de capacitação

5) Com qual intenção você utiliza a Universidade Corporativa? *

Desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades.

Crescimento na carreira dentro da instituição.

Promoção por mérito

Obrigatoriedade de realização de cursos

Outro:

6) Na sua concepção a Universidade Corporativa é um ambiente adequado para o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados)? *

7)Você entende que a universidade corporativa lhe proporciona informações úteis para o seu desempenho na função atualmente exercida? *

8) Você acredita que as ações educacionais da universidade corporativa, contribuem para sua aprendizagem a respeito do negócio da empresa da qual faz parte? *

9) Você considera que a Universidade Corporativa, através das ações ofertadas, desenvolve suas habilidades (motoras, cognitivas e interpessoais)? *

10) Você concorda que as ações educacionais da universidade corporativa, melhoram o seu nível de comprometimento com o trabalho e de produtividade? *

11) A Universidade Corporativa pode ser considerada uma ferramenta que lhe encoraja a buscar continuamente o seu desenvolvimento? *

Você acredita que as ações educacionais disponíveis na Universidade Corporativa disseminam a cultura da organização? *

Você tem alguma dificuldade em Utilizar a Universidade Corporativa? *

Entre os motivos abaixo, qual deles você considera como dificultador para utilização da Universidade Corporativa? *

Não acredito que seja útil

Falta de Tempo

Tenho dificuldade em manusear a plataforma

Impossibilidade de realização de acesso fora da organização

Outro

Você concorda que desenvolve mais suas capacidades em situações informais (na execução do trabalho)? *