

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO**

MARIA INÊS BICA BELLONI

**INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESEMPENHO DO
COLABORADOR:
Estudo de uma Instituição Financeira**

Porto Alegre

2022

MARIA INES BICA BELLONI

**INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESEMPENHO DO
COLABORADOR:
Estudo de uma Instituição Financeira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini

Porto Alegre

2022

B447i Belloni, Maria Inês Bica
Influência da educação corporativa no desempenho do
colaborador : estudo de uma instituição financeira / por Maria
Inês Bica Belloni. – 2022.
141 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional,
2022.
Orientação: Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini.

1. Educação corporativa. 2. Universidade corporativa.
3. Desempenho do colaborador. I. Título.

CDU 658:37

MARIA INES BICA BELLONI

**INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESEMPENHO DO
COLABORADOR:
Estudo de uma Instituição Financeira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini

Prof. Dr. Marlon Dalmoro - UNIVATES

Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral - UNISINOS

Para meu marido, Tadeu, e para meu filho, Lucas,
pelo carinho, amor e apoio ao longo dessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Enquanto finalizo este trabalho, me pego olhando para o relógio, pois percebo que as horas e os minutos estão marcando meu compasso. É como se fosse o pulsar do meu coração, batendo num ritmo acelerado, mais que o normal, isto é sério, afinal a satisfação de concluir um objetivo é tão grande que não cabe dentro da gente. Então é preciso compartilhar esse momento com todos aqueles que estiveram comigo até aqui e com todos aqueles que eu deixei de estar, para poder me dedicar a essa escrita.

À minha família, e principalmente a meu marido, Luís Tadeu Belloni e filho, Lucas Bica Belloni, que desde sempre me entenderam e me incentivaram a levar adiante meus propósitos, fortalecendo minha mente e meu espírito, mobilizando-me para que cada desafio pudesse ser vencido. Vocês são meu porto seguro. A vocês, meu amor e minha gratidão, sempre.

Agradeço aos colegas de trabalho, que me incentivaram e que contribuíram com meu papel de pesquisadora, estando dispostos a me ajudar, contribuindo com informações e me dando cobertura quando precisei me ausentar para me dedicar a este estudo.

A meu orientador, professor Fernando de Oliveira Santini, pela paciência, pela disponibilidade e por ter me ajudado com suas considerações.

Aos professores Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral e Dra. Marlon Dalmoro, membros da minha banca examinadora.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão Educacional, pelos conhecimentos compartilhados e pela atenção e carinho que vocês dedicaram nas aulas virtuais.

Às minhas colegas de mestrado que foram referências e incentivo para que eu continuasse pesquisando e escrevendo.

Ao Antônio Levorci Neto, por ter feito a leitura atenta do meu trabalho e ter contribuído com sua experiência.

Aos colegas da instituição que participaram das entrevistas contribuindo com o resultado dessa pesquisa.

RESUMO

A Educação Corporativa, cada vez mais, vem ganhando destaque nas organizações, intermediando e facilitando processos de mudança, objetivando resultados eficientes para os colaboradores e para a empresa. Este estudo buscou analisar a influência das ações de Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores de uma instituição financeira. Com relação à metodologia, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo a partir da utilização de entrevistas semiestruturadas. A coleta de dados foi realizada em 2022. A análise de dados foi feita a partir da análise de conteúdo, sendo que, para a obtenção dos resultados, foram estabelecidas nove categorias. Pôde-se inferir, a partir dos resultados apontados na pesquisa, que as mudanças ocorridas e o conhecimento adquirido nos programas de formação contribuíram para melhorar o desempenho dos colaboradores, entretanto, a prática na função foi o fator determinante para consolidar o aprendizado; as ações de educação desenvolvidas junto aos programas de formação se refletiram em mudanças de comportamentos dos colaboradores, mas essas ações ainda precisam se voltar para o desenvolvimento de atitudes de mais engajamento e comprometimento, de forma a estimular, em cada colaborador, o senso de pertencimento na instituição; o desenvolvimento de novas competências técnicas e comportamentais foram fundamentais para os colaboradores; a mudança de *mindset* apareceu como fator essencial para transformar resultados pessoais e profissionais nos colaboradores; as ações de mentoria se evidenciaram como fundamentais para os colaboradores em período avaliativo. Desse modo, faz-se necessário voltar a atenção para repensar as ações de mentoria junto a todos os programas de formação. As trilhas de conhecimento prévio se evidenciaram como sugestão para futuras formações, uma vez que foi apontado como necessário que os colaboradores ingressem nos programas de formação já com um mínimo de conhecimento para a função específica.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Universidade Corporativa; desempenho do colaborador.

ABSTRACT

Corporate Education is increasingly gaining prominence in organizations, mediating and facilitating change processes, aiming at efficient results for employees and the company. This study sought to analyze the influence of Corporate Education actions on the performance of employees of a financial institution. Regarding the methodology, this research is characterized as a qualitative study based on the use of semi-structured interviews. Data collection was carried out in 2022. Data analysis was performed based on content analysis, and nine categories were established to obtain the results. It could be inferred, from the results pointed out in the research, that the changes that occurred and the knowledge acquired in the training programs contributed to improve the performance of the employees, however, the practice in the function was the determining factor to consolidate the learning; the education actions developed along with the training programs were reflected in changes in the behavior of employees, but these actions still need to focus on the development of attitudes of more engagement and commitment, in order to stimulate, in each employee, a sense of belonging to the institution; the development of new technical and behavioral skills were fundamental for the employees; the change in mindset appeared as an essential factor to transform personal and professional results in employees; mentoring actions proved to be fundamental for employees in the evaluation period. Thus, it is necessary to turn attention to rethinking mentoring actions in all training programs. The prior knowledge trails proved to be a suggestion for future training, since it was pointed out as necessary for employees need to enter training programs already with a minimum of knowledge for the specific function.

Key-words: Corporate Education; Corporate University; employee performance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Trilhas de Aprendizagem	25
Figura 2 - Mindset da Instituição Pesquisada.....	31
Figura 3 - Criar Conhecimento gera Vantagem Competitiva.....	59
Figura 4 - Centro de T&D para Universidade Corporativa.....	62
Figura 5 - Três Fases da Análise de Conteúdo.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trilhas de Aprendizagem e Competências-chave	26
Quadro 2 - Competências Requeridas nos treinandos.....	36
Quadro 3 - Frequência dos descritores nas bases de dados	39
Quadro 4 - Trabalhos Selecionados portal de periódicos.....	40
Quadro 5 - Princípios de sucesso da educação Corporativa	54
Quadro 6 - Princípios para implantação de projetos da UC	64
Quadro 7 - Conceitos de Universidade Corporativa	64
Quadro 8 - Dados Sociodemográficos dos Entrevistados	74
Quadro 9 - Concepção sobre as Trilhas de Aprendizagem.....	87
Quadro 10 - Competências Organizacionais.....	90
Quadro 11 - Aspectos Comportamentais Avaliados no Programa de Formação Alfa	90
Quadro 12 - Antes e Depois do Programa de Formação	95
Quadro 13 - Benefícios Proporcionados pelas Ações de Mentoria	102
Quadro 14 - Ações de Mentoria na Percepção dos Colaboradores não Mentorados	103
Quadro 15 - Competências a Desenvolver	110

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
CNS	Conselho Nacional de Saúde
EC	Educação Corporativa
ERE	Ensino Remoto Emergencial
N2	Normativo 2
PEP	Projeto Estratégico Pedagógico
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
SEC	Sistema de Educação Corporativa
UC	Universidade Corporativa
UCs	Universidades Corporativas
UCC	Universidade Corporativa Caixa
UniBB	Universidade Corporativa Banco do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Escolha do Tema	15
1.2 Delimitação do Tema	18
1.3 Problema de Pesquisa	18
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo Geral	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
1.5 Memórias da vida: dialogando com a pesquisa	22
2 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA E SUA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	24
2.1 Programas de Formação na Universidade Corporativa	33
3 REFERENCIAL TEÓRICO	38
3.1 Estado da Arte	38
3.2 Sistema de Educação Corporativa	45
3.3 Educação Corporativa	46
3.3.1 Origem da Educação Corporativa	49
3.3.2 A importância da Educação Corporativa no desenvolvimento das pessoas	52
3.3.3 Educação Corporativa no desempenho do colaborador.....	56
3.3.4 Educação Corporativa como estratégia organizacional	57
3.3.5 As Universidades Corporativas	61
3.3.6 Universidade Corporativa em instituições financeiras	67
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
4.1 Participantes do estudo e as questões de pesquisa	69
4.2 Metodologia de análise de dados	70
4.2.1 Análise de Conteúdo	70
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
5.1 Aprendizado e desempenho dos colaboradores	76
5.2 Nível de confiança do colaborador	81
5.3 Aplicação prática do conhecimento	83
5.4 Trilhas de conhecimento na plataforma EAD	85
5.5 Desenvolvimento de novas competências e mudança de Mindset	89
5.6 Ações de mentoria	101
5.7 Influência das ações de Educação Corporativa e visão de futuro	104

5.8 Análise comparativa das percepções dos superintendentes regionais com as dos colaboradores	108
5.9 Pontos de melhorias	112
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	117
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	135
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	138
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	140

1 INTRODUÇÃO

O mundo mudou e as pessoas também, tudo de forma muito acelerada. Vimos e estamos vivendo ao longo dos últimos anos, apesar do caos causado pela pandemia da Covid-19, o surgimento de um importante fenômeno marcado pela acelerada adoção de novos hábitos, novas formas de se trabalhar, relacionar, aprender e de ensinar (FERREIRA e CALDEIRA, 2021).

Se o futuro já vinha prometendo muitas mudanças para o mercado de trabalho, a pandemia, marcada pela necessidade de isolamento e distanciamento social, antecipou a chegada de novos modelos de trabalho, novos ambientes, novas ferramentas, novos processos, enfim, de uma nova realidade (MATTA *et al.*, 2021). As empresas, sejam elas públicas, privadas ou de natureza mista, têm diante de si o desafio de não apenas reagir a essas mudanças, absorvendo os impactos gerados, mas de antecipar-se a elas, inovando em produtos, processos, serviços, estratégias, e principalmente, trazendo um novo olhar e uma nova forma de se relacionar com os colaboradores (CHIAVENATO, 2020; COSTA, 2020). Nesse sentido, a Educação Corporativa (EC), vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações, intermediando e facilitando todo esse processo de mudança, objetivando resultados eficientes para os colaboradores e para a empresa.

Dentro das organizações, “a educação constitui a base dos processos de desenvolvimento das pessoas”, buscando desenvolver todas as suas potencialidades, todo o seu “talento criador” (CHIAVENATO, 2020, p. 325). Éboli (2004) afirma que a Educação Corporativa surgiu e se desenvolveu como uma resposta às demandas urgentes de capacitação e diferenciação competitiva das organizações na virada do século XX. Já para Barbosa (2015), a Educação Corporativa surgiu como um modelo complementar de ensino e que vem se disseminando em todos os tipos de organização, potencializado pelas novas tecnologias e que abrem inúmeras possibilidades de aprendizado, com destaque para as redes sociais, web conferências, *e-learning* entre outras. Destaca o autor que o grande diferencial da EC é o compromisso na mudança de atitude e no comportamento das pessoas, dentro e fora das organizações, afinal, as mudanças mercadológicas passaram a exigir das empresas adaptações e inovação, fazendo com que renunciassem a velhos hábitos e paradigmas, além de passassem a investir mais nas pessoas, capacitando, desenvolvendo, buscando a excelência nos

resultados, satisfação dos clientes e dos parceiros (ÉBOLI, 2014). Atentas a essas mudanças, Casarin e Baumgartner (2019) ressaltam que as instituições fortaleceram suas ações de Educação Corporativa no sentido de, além do conhecimento, desenvolver habilidades e mudanças de atitudes nos seus colaboradores, que venham a contribuir para um melhor desempenho em suas funções e consequentemente impulsionando-os para o crescimento pessoal e profissional, dentro e fora da instituição.

Compondo esse cenário de organizações que investem em EC, estão as instituições financeiras, em particular o setor bancário, que têm investido cada vez mais na melhoria das práticas de gestão com foco nas ações de treinamento e qualificação de seus colaboradores, afinal são esses colaboradores sua maior força diante de um mercado altamente competitivo (CARVALHO, 2015; CORREIA, 2018). De acordo com Silveira e Lemos (2016), o setor bancário tem sido um dos segmentos organizacionais que mais tem investido em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Na instituição financeira deste estudo, a Educação Corporativa representada pela Universidade Corporativa (UC) é muito presente e de grande relevância. Suas ações de educação estão alinhadas à estratégia organizacional, seu modelo educacional está voltado para estimular a aprendizagem coletiva e a construção colaborativa do conhecimento; promover a transformação do conhecimento em resultados sustentáveis para a organização e capacitar os colaboradores para a excelência no desempenho de suas funções e orientar para a carreira dos empregados (PEP, 2019). Dentre as diversas ações de Educação Corporativa, cursos, capacitações, palestras, seminários, congressos, workshops, estão os programas de formação, que visam capacitar e desenvolver os colaboradores para o efetivo exercício de suas funções dentro da instituição.

A instituição conta com dez programas de formação, cada um correspondendo a uma função específica. Esses programas são considerados fundamentais para o desenvolvimento e qualificação dos colaboradores que desejam trilhar carreira na instituição. A construção de cada programa, da elaboração de conteúdos à aplicação prática, se dá de forma colaborativa, devendo atender às demandas de alinhamento estratégico da organização e às expectativas individuais, de grupos e da rede, possibilitando maior agilidade nos processos e na incorporação de inovações e adaptações às mudanças (NEVES, 2019).

O êxito das práticas educacionais na instituição pesquisada, decorre principalmente do alinhamento dessas com a estratégia da empresa e com os demais processos de gestão de pessoas (gestão de desempenho, recrutamento e seleção de talentos, remuneração, programas de incentivo, capacitação e outros). Cabe destacar que nos últimos dois anos, 2020 e 2021, os programas de formação sofreram várias e significativas mudanças, que se refletiram, diretamente, no desempenho dos colaboradores. Considerando este contexto e a importância das ações de Educação Corporativa para a instituição financeira, o presente estudo busca analisar a influência dessas ações no desempenho dos colaboradores, que passaram pelos programas nesse período. Como foco de estudo, foi escolhido um programa de formação específico, Programa de Formação Alfa, nome fictício para preservar o sigilo acordado com a instituição.

Com relação à Educação Corporativa, de acordo com a pesquisa da Deloitte (2021) e o Panorama do Treinamento no Brasil (ABTD, 2020/2021), observa-se um número crescente de organizações que adotam diferentes ações de Educação Corporativa para o desenvolvimento de seus colaboradores, investindo recursos financeiros e tempo em projetos e programas de formação na busca de resultados que garantam a sustentabilidade e a competitividade da organização. Verifica-se empiricamente que a Educação Corporativa é chave para se ter colaboradores mais engajados, comprometidos e com níveis saudáveis de bem-estar (ÉBOLI, 2010; STAREC, 2011; CORREIA, 2018; COSTA, 2020). Outro fator importante para escolha do tema é que a Educação Corporativa se tornou ainda mais vantajosa e estratégica em meio as constantes e aceleradas mudanças no mundo corporativo, em que pese a agilidade de processos, novos modelos educacionais e novas ferramentas (CORREIA, 2018; FILATRO, 2019), oportunizando o desenvolvimento de novas habilidades, novas competências, mudanças de comportamentos e de atitudes nos colaboradores (FERREIRA e CALDEIRA, 2021). Nesse sentido, é que a Educação Corporativa vem contribuir, fazendo com que todas as ações de treinamento, de capacitação e de desenvolvimento convirjam para os objetivos estratégicos da organização (CHIAVENATO, 2009).

A literatura sobre ações educacionais nas organizações tem produzido muito conhecimento nas últimas décadas (CARVALHO, 2015; CHIAVENATO, 2010), mas poucos estudos têm buscado traçar uma relação direta entre os efeitos da capacitação e o desempenho dos colaboradores (CHIAVENATO, 2020; MORAES,

2012). Assim, é importante destacar que, segundo Chiavenato (2020), quando uma organização cria espaços para ouvir os colaboradores, permitindo que eles possam se manifestar, dar opiniões, fornecer feedback, ela estará abrindo as portas para a transformação, para a otimização e melhoria dos processos.

1.1 Escolha do Tema

As Universidades Corporativas se despontaram, abrindo caminhos para a construção do conhecimento nas organizações (ÉBOLI, 2010). Abrir caminhos e transformar, esse é o papel da educação. Trazer a educação para dentro da empresa significa antes de tudo reconhecer o potencial de cada colaborador. Dessa forma, empresas que investem no desenvolvimento dos colaboradores, estão investindo no seu próprio crescimento, viabilizando uma base sólida de capital intelectual, que é um dos aspectos que mais influencia no valor de uma organização (DUTRA, 2001; CORREIA, 2011; CHIAVENATO, 2020).

Além disso, ter políticas voltadas para o desenvolvimento de pessoas gera efeitos positivos na cultura organizacional, tornando-se um diferencial de mercado. As empresas começaram a perceber que apenas oferecer bons salários e posição de destaque aos colaboradores não era mais suficiente (ÉBOLI, 2010; STAREC, 2011; COSTA, 2020). De acordo com Starec (2011), as organizações passaram a perceber a importância e a necessidade de despertar a capacidade de aprender em todas as pessoas e em todos os níveis funcionais. Afinal, era preciso outros motivos, além do financeiro, para que seus colaboradores continuassem abraçando as causas, os objetivos e as estratégias organizacionais. Esses motivos podem ser trabalhados de diversas formas: práticas educativas, ações motivacionais, melhoria no clima organizacional, transparência nos processos, comunicação clara e direta com todos os colaboradores, tudo isso passou a ser prioridade dentro das empresas e um grande diferencial competitivo para aquelas que têm nos colaboradores sua maior força (MUNDIM, 2002).

A Educação Corporativa passou a ser um tema destaque na agenda das organizações e dos executivos, unindo o desenvolvimento dos talentos aos objetivos e estratégias empresariais (STAREC, 2011). Corroborando com essa ideia, Costa *et al.* (2020) destacam que investir na qualificação profissional, desenvolver habilidades e novas competências é dar ao colaborador oportunidade de

crescimento e de desenvolvimento dentro da empresa. Nesse contexto, as empresas passaram a assumir um papel importante na educação dos colaboradores, principalmente porque o mercado tem exigido competências e habilidades específicas que o ensino tradicional não consegue proporcionar (MEISTER, 1999; ÉBOLI, 2010). Em outras palavras, os empregadores deixaram de esperar que os colaboradores chegassem “prontos” e começaram a criar seus próprios programas de capacitação, colocando a educação corporativa em prática.

Diante disso, Chiavenato (2020) destaca que organizações bem-sucedidas devem tratar seus profissionais como “talentos”, “parceiros ativos e proativos de negócios”, pois são eles fonte de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, aporte de inteligência da instituição. Dessa forma, o desenvolvimento dos talentos de uma organização está relacionado com a educação que constitui sua base, orientada para o futuro e longo prazo, direcionado para o crescimento pessoal e profissional. A empresa que investe em educação estará mais fortemente preparada para acompanhar as mudanças do mercado (ÉBOLI 2014, CHIAVENATO, 2020).

A escolha do tema Educação Corporativa para este estudo pode fornecer subsídios para avaliar e melhorar as ações de educação da instituição pesquisada, neste caso, especificamente, as voltadas para os programas de formação. Nesses programas, os colaboradores se inscrevem de acordo com seus interesses, são selecionados por meio de um processo seletivo, passam por etapas de treinamento e de desenvolvimento tendo seus desempenhos avaliados tanto nos aspectos comportamentais quanto comerciais.

Outra contribuição importante é que a Educação Corporativa deve ser sustentada por programas de educação permanente, conduzidos com visão no futuro, antecipando e gerando necessidades de melhoria que privilegiem os objetivos organizacionais, ainda que direcionados de acordo com suas especificidades dentro da empresa (FREIRE, 2016a; BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; 2007).

Cada vez mais as empresas vêm investindo e implantando ações educacionais que privilegiem o aprendizado e o desenvolvimento de novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que, sirvam para contribuir com mudança de hábitos e comportamentos de seus colaboradores. Para isso, é preciso oferecer-lhes ferramentas adequadas, entretanto, cabe a cada colaborar o interesse em usá-las.

Nesse sentido, deve se investir em ações que incentivem os colaboradores a buscarem o desempenho com excelência.

Os programas de formação devem estar associados com as necessidades estratégicas da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e estabelecer critérios precisos para projetar o nível de desempenho almejado. Além disso, a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos na formação (CHIAVENATO, 2020, p. 345).

Dessa forma, investigar junto aos colaboradores se os programas de formação contribuíram com mudanças no seu comportamento; se conteúdos e dinâmicas dos programas de formação têm aplicação prática no dia a dia de suas funções é fundamental para a continuidade dos programas e para melhoria do processo educacional da organização. De acordo com Éboli (2014); Chiavenato (2020) e Caldeira (2021), antes de se investir em programas de formação e de desenvolvimento para os colaboradores, é preciso que as áreas de recursos humanos se certifiquem da efetividade desses programas e do aproveitamento de cada colaborador. Cabe à área de RH, através de sua Universidade Corporativa, acompanhar e fazer a gestão das equipes de alta desempenho (ÉBOLI, 2014; CHIAVENATO, 2020).

Para a instituição pesquisada, percebe-se oportuno este estudo em razão das grandes mudanças implementadas nos últimos dois anos nos processos e no novo modelo de Educação Corporativa, momento em que a empresa precisa estruturar novos programas e capacitações pensados para uma realidade pós-pandemia, buscando maior agilidade e simplificação de processos. Dessa forma, a Educação Corporativa, representada pela UC, mobiliza suas práticas organizacionais para a valorização e excelência dos colaboradores, evidenciando-se cada vez mais estratégica nas ações de formação e capacitação profissional na empresa.

No papel de pesquisadora, ao trazer este tema para a construção dessa dissertação, busco aprofundar os vínculos entre o conhecimento acadêmico e as práticas no mundo corporativo, algo que se tornou muito presente nesses dois últimos anos de minha vida profissional. Além disso, este estudo fornece uma contribuição empírica, pois analisa alguns resultados acerca das percepções dos colaboradores e dos superintendentes regionais com relação as ações de educação corporativa no desempenho dos colaboradores.

1.2 Delimitação do Tema

Dentro da temática Educação Corporativa, o recorte desta pesquisa parte de um estudo da Universidade Corporativa de uma instituição financeira, situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Com este estudo pretende-se analisar a influência das ações de Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores, que passaram pelos Programa de Formação Alfa desta instituição, nos anos 2020 e 2021, período em que foram implementadas mudanças significativas nesses programas.

Nesse sentido, são apontadas algumas premissas que motivaram este estudo, relativas às ações de Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores:

- a) O aprendizado obtido por meio dos programas de formação é aplicado na prática e no desenvolvimento de novas competências;
- b) as ações de Educação Corporativa dos programas de formação se refletem em mudanças de comportamento nos colaboradores;
- c) a Educação Corporativa é sustentada por programas de educação permanente, conduzidos com visão de futuro;
- d) as percepções dos superintendentes regionais estão alinhadas com as dos colaboradores que passaram pelos programas de formação na instituição.

Embora os resultados obtidos, nesta pesquisa, não possam ser generalizados para todas as instituições financeiras, eles contribuem para o entendimento de como o aprendizado, obtido por meio dos programas de formação, é aplicado na prática e no desenvolvimento de novas competências; de como o aprendizado influencia no comportamento e, por conseguinte, no desempenho dos colaboradores.

1.3 Problema de Pesquisa

A Educação Corporativa (EC) está presente na instituição pesquisada há 55 anos, mas o conceito de Universidade Corporativa (UC) vem sendo desenvolvido desde 2014, sendo que somente em 2019, de acordo com resolução interna, foi constituída a unidade de Universidade Corporativa. O modelo de UC foi consolidado

a partir da compreensão das estratégias organizacionais da instituição, considerando planos operacionais e táticos.

Embora diretamente ligada às estratégias da organização, a UC assume como compromisso a promoção da aprendizagem coletiva, tomando por base as competências essenciais para o negócio, buscando interagir e gerar valor para todos os *stakeholders*, buscando inovação e agilidade nos processos educacionais e acima de tudo, valorizar o crescimento da força da instituição, seus colaboradores. Neste intuito, além de oferecer treinamentos e capacitações de qualidade, as ações da UC têm o propósito de ofertar uma educação transformadora, atenta às mudanças, aos novos métodos, às soluções criativas, à inovação e às formas inteligentes de lidar com o conhecimento.

Dessa forma, os programas de educação corporativa da UC estão alinhados às diretrizes estratégicas da própria instituição. Cada um deles é composto de uma ou mais trilhas de aprendizagem, que por sua vez compõem os cursos, capacitações, programas de formação, treinamentos ou eventos. A organização dos programas educacionais da instituição contempla os pressupostos teóricos sugeridos por Delors (1996), Le Boterf (1999) e Junqueira (2000). O desenho das trilhas de aprendizagem representa um importante direcionador para o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais (JUNQUEIRA, 2000). As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas (FREITAS, 2002). Desta forma, a composição de cada trilha temática está alinhada com a visão sistêmica da organização, sendo considerada a essência dos processos de construção da aprendizagem significativa, conceito-chave dessa teoria de educação.

De acordo com o Plano Estratégico Pedagógico da instituição, as ações de educação corporativa, pressupõem conhecimentos que integram aprendizagem ativa, metodologias criativas com foco em resolução de problemas do cenário, atividades articuladas, que objetivam a articulação dos temas desenvolvidos em cada módulo, promovendo aprendizagem sistêmica, e desenvolvimento de competências alinhadas às políticas internas (PEP, 2019).

Com relação ao desenvolvimento de competências, Le Boterf (1999) destaca que para desenvolvê-las nos colaboradores, basicamente, depende de três fatores: interesse do indivíduo por aprender; um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem e um sistema de formação disponível. Segundo Éboli (2014), a

Educação Corporativa precisa conduzir o funcionário ao seu melhor nível de prontidão para a execução do seu trabalho. Ela deve considerar a experiência ou a experimentação em forma de ensino e se basear no conhecimento necessário para o exercício da atividade, tendo a apropriação do saber sobre a aplicação prática como resultado direto da avaliação da sua performance. (ÉBOLI, 2014; CHIAVENATO, 2020).

A prática e aplicação de EC tem o intuito de aumentar as chances de sucesso dos profissionais e da organização, daí a importância de que os programas e ações educacionais estejam sempre acompanhando as mudanças e tendências de mercado. Neste contexto, o ano de 2020 apresentou um cenário turbulento para o mundo inteiro, a pandemia do Coronavírus (COVID-19). No Brasil, de acordo com Conselho Nacional de Saúde (CNS), Recomendação Nº 36, de 11 de maio de 2020, dado aos altos índices de contaminação no país, tivemos a implementação de medidas de distanciamento social restritivas (*lockdown*). Tudo parou. Esta pandemia desestabilizou a economia do Brasil e desafiou mercados, indústrias, empresas, escolas e serviços a buscarem novos modelos de gestão se mantendo “vivas” em meio ao caos gerado (SANTOS, 2020).

Diante de tantos obstáculos, desafios e incertezas, a instituição pesquisada teve que buscar soluções, em curto espaço de tempo, para dar continuidade às ações de educação corporativa, garantindo a continuidade dos programas de formação e capacitação, preservando o isolamento social e, conseqüentemente, o bem-estar e as condições de segurança e saúde de todos os colaboradores. O primeiro passo, foi a migração do modelo de Educação Presencial (EP) para o Ensino Remoto Emergencial (ERE), cuja definição é defendida como sendo uma “realidade online, transferindo e transpondo metodologias e práticas pedagógicas típicas dos territórios físicos de aprendizagem” (MOREIRA e SCHLEMMER, 2020, p. 07). A partir deste contexto, os programas de formação foram sendo reestruturados, o modelo presencial deu lugar ao online, com novas metodologias, novas ferramentas e práticas, intensificando o uso das tecnologias para a formação dos colaboradores.

Cabe destacar que os programas de formação na instituição pesquisada, eram essencialmente presenciais, conectando o conhecimento teórico às experiências, práticas e vivências em ambiente físico, num processo de imersão. Com a reestruturação, houve a ruptura entre tempo e espaço de aprendizagem, as

aulas presenciais foram substituídas pelas aulas on-line, os encontros presenciais (práticas e vivências) foram remodelados para novas práticas educacionais: aprendizagem adaptativa, *mentoring*, gamificação, entre outras formas de aprender e ensinar. Nesse contexto em que as mudanças se tornaram urgentes e aconteceram de forma acelerada, é importante voltar o olhar e a atenção para o público envolvido no processo e buscar a sua percepção no que tange a influência dessas mudanças no seu desempenho, isso porque “do ponto de vista organizacional, é desafiador preparar os colaboradores para cenários que ainda nem se sabe como serão” (FILATRO, 2019, p. 9).

A partir dessa contextualização, considerando as mudanças e aceleração dos processos nos programas de formação, que são voltados para preparar os colaboradores para o desempenho de funções específicas na instituição e para a ascensão de suas carreiras, surge o problema de pesquisa **como as ações de educação corporativa, implementadas no Programa de Formação Alfa, influenciam o desempenho dos colaboradores da instituição?**

Para responder esse problema de pesquisa, buscou-se realizar entrevistas semiestruturadas com colaboradores da instituição que passaram pelo Programa de Formação Alfa, no período de 2020 e 2021, que hoje estão no pleno exercício de suas funções, e, também, entrevistar os superintendentes regionais que acompanham o desenvolvimento e desempenho desses colaboradores.

Diante deste contexto, a pesquisa se justifica pela necessidade de buscar analisar como conteúdos e dinâmicas ofertadas nos programas de formação estão contribuindo para o desenvolvimento de novas competências para os colaboradores; como o aprendizado foi aplicado na prática; como a formação tem contribuído para a mudança de comportamento pós-formação; como as ações de Educação Corporativa contribuem para o desempenho dos colaboradores em suas atividades diárias e identificar pontos de melhoria com relação as ações de Educação Corporativa que corroborem para melhorar o desempenho dos colaboradores na instituição.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar como as ações de Educação Corporativa influenciam no desempenho dos colaboradores de uma instituição financeira.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar como os conteúdos e dinâmicas ofertados no Programa de Formação Alfa contribuem para o desenvolvimento de novas competências para os colaboradores;
- b) Mapear características relacionados à Educação Corporativa que são determinantes para o desempenho dos colaboradores em suas atividades diárias;
- c) Comparar as percepções dos superintendentes regionais com as dos colaboradores que passaram pelos programas de formação na instituição.
- d) Identificar pontos de melhorias com relação às ações de Educação Corporativa que corroboram para melhorar o desempenho dos colaboradores na função.

1.5 Memórias da vida: dialogando com a pesquisa

Durante minha trajetória de vida como aluna, professora, profissional em uma empresa pública do ramo bancário e como pesquisadora, a educação esteve presente em todos os momentos mais importantes. Na minha prática profissional, sempre me direcionei para o campo da educação. Como professora de Língua Portuguesa e Literatura me encontrei enquanto educadora, pois a docência é um espaço de construção de saberes, mas, acima de tudo, de formação humana. O dia a dia em sala de aula me mostrou que ensinar é um eterno aprender, que o conhecimento se torna um processo de construção compartilhada, cheio de significados e ressignificações. Da mesma forma, quando fui trabalhar em uma

empresa pública, a educação continuou presente, sob um outro aspecto, sob um outro olhar, mas bem presente.

Assim, meu primeiro contato com Educação Corporativa (EC) foi em 2003, quando fui trabalhar na área de gestão de pessoas, mais especificamente na área de treinamento, da instituição referida neste estudo. Conheci, então, um outro viés da educação, voltado para os colaboradores da empresa. Ao longo desses anos na instituição, tive a oportunidade de acompanhar a evolução da área de treinamento para Universidade Corporativa, participar de congressos e eventos e conhecer um pouco mais do que se apresentava de novo em relação a EC, tanto na literatura quanto nas estruturas educacionais de diferentes empresas.

Por fim, no papel de pesquisadora, busco com essa pesquisa aproximar os conceitos teóricos com as práticas de EC na instituição, fazendo entrevistas, levantando dados e evidências, contrapondo premissas, analisando resultados. E assim continuo nessa caminhada, de aprendizado contínuo.

2 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA E SUA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A Instituição financeira, apresentada neste estudo, é do segmento bancário. Está presente na história do país a mais de 90 anos. Ao logo desse tempo, passou por diversas reformulações em sua estrutura organizacional e formas de gestão, atendendo aos interesses da sociedade, do mercado e aos propósitos governamentais, permanecendo atuante como importante agente fomentador de desenvolvimento econômico e social no estado do Rio Grande do Sul e no país. A Educação Corporativa está presente na instituição há 55 anos, mas o conceito de Universidade Corporativa é mais recente, vem sendo desenvolvido na organização desde 2014.

De acordo com Neves (2019), considerando a trajetória da instituição, foi na década de 60 que o processo de Educação Corporativa começou a dar seus primeiros passos, com a criação de um setor voltado para a formação dos profissionais que, alinhado às operações de negócios e à estratégia organizacional da época, “passou a documentar e fomentar a criação de marcos importantes para instituição e para seu quadro de profissionais” (NEVES, 2019 p. 543). Até 2013, de acordo com registros internos do Instituição deste estudo, a Educação Corporativa esteve sob a gerência de treinamento, diretamente ligada à superintendência de Gestão de Pessoas. Suas ações educativas eram voltadas para o público interno; atendimento de demandas pontuais; programas de formação para rede de agências (área comercial e administrativa); treinamento de produtos e serviços; integração de novos funcionários e programas de incentivo à qualificação superior com subsídios a cursos de idiomas, graduação e pós-graduação, *lato e stricto sensu*. Em 2014, passou a atuar com o conceito de Universidade Corporativa, tornando-se uma das primeiras empresas públicas do estado a ter sua Universidade Corporativa. Esse marco contribuiu para inclusão de novos cursos (presenciais e EAD), alguns com segmentos específicos para a comunidade; ampliação do quadro de instrutores internos; incremento de parcerias com universidades e instituições de ensino; construção colaborativa do conhecimento; ampliação dos programas de formação e de capacitação; maior engajamento e interesse dos empregados quanto à qualificação profissional. A UC atua dentro da estrutura institucional, compondo as áreas de recursos humanos da instituição.

Nos anos que se sucederam, a UC expandiu seu escopo de atuação para um modelo de *Stakeholders University*¹, ou seja, voltando suas ações para públicos internos e externos, fortalecendo assim, sua estrutura organizacional. Nesse contexto, passou a atuar com trilhas de aprendizagem voltadas para áreas comercial, liderança; governança, desenvolvimento social, competitividade, estratégia e excelência operacional, cultura e desenvolvimento humano, inovação e cultura digital, atendendo a diversas áreas da instituição.

Essas trilhas foram denominadas de trilhas de aprendizagem, também conhecidas por trilhas de conhecimento. A UC realizou a construção das suas trilhas de aprendizagem a partir da análise das diretrizes estratégicas da instituição deste estudo, em busca de ser reconhecida como uma parceira estratégica do Banco, assim construindo uma cultura tal que as pessoas passam a ser consideradas como ativos estratégicos (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001). Na figura 1, apresenta-se a ilustração dessas trilhas.

Figura 1 - Trilhas de Aprendizagem



Fonte: PEP, Instituição deste estudo (2019)

¹ Os stakeholders de uma empresa ou organização são, segundo Margherita e Secundo (2009), "os indivíduos e grupos que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para a sua capacidade e atividades de criação de riqueza, e que são, portanto, os seus potenciais beneficiários e/ou portadores de risco". *Stakeholder University*" (SU) aos modelos dos estágios anteriores, este último tem o alcance mais amplo ao direcionar suas ações educativas tanto aos atores internos quanto aos externos, não somente àqueles diretamente relacionados à cadeia produtiva organizacional, mas também aos interessados em seus resultados.

Para cada uma dessas trilhas, foram estabelecidos uma competência chave e um objetivo, que nortearão as ações de Educação Corporativa da UC, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Trilhas de Aprendizagem e Competências-chave

Trilhas e competências	Competências-chave	Objetivo da trilha
Trilha de cultura e desenvolvimento humano	Ética, <i>compliance</i> e profissionalismo	Promover a capacidade de agir de maneira moral, legal e socialmente apropriada ao lidar com todas as esferas da organização. Abrange ações de desenvolvimento que reforçam a conformidade, o profissionalismo e os princípios morais reconhecidos como apropriados pelo Banco.
Trilha de inovação e cultura digital	Eficiência, inovação e agilidade	Promover o desenvolvimento de competências para estimular o uso de tecnologias e gerar inovações no negócio. Abrange o aumento da eficiência por meio da qualificação e fomento da cultura digital para proporcionar novas experiências que geram valor para os clientes.
Trilha de estratégia e excelência operacional	Intraempreendedorismo, protagonismo e multidisciplinaridade	Promover a capacidade diferenciada de analisar cenários, criar ideias, inovar e buscar novas oportunidades. Abrange o aprimoramento das pessoas, formando e mantendo talentos adequados a cada linha de negócios, com objetivo de tornar viável a estratégia corporativa do Banco.
Trilha de desenvolvimento social e competitividade	Competitividade, sustentabilidade e conexões	Promover a capacidade de crescer de forma sustentável e diversificada, gerando valor a todos os <i>stakeholders</i> e resultados em diferentes escalas. Abrange o compromisso de contribuir para a educação e o desenvolvimento do estado do RS mediante conexões fortes e ações coletivas.
Trilha de lideranças e governança	Liderança e gestão	Promover o desenvolvimento de lideranças com a capacidade de inspirar outras pessoas a fornecerem iniciativas de mudança bem-sucedidas. Abrange o aprimoramento da comunicação, visão de negócio, valores e objetivos alinhados com as estratégias de governança do Banco.
Trilha comercial	Foco no cliente e produtividade	Promover o aprimoramento da cadeia comercial apoiando o alcance de melhores resultados por meio da formação de equipes multidisciplinares e com

		desenvolvimento ágil. Abrange ações de aproximação das melhores práticas entre diferentes públicos, com o objetivo de capturar eficiência e reforçar o comprometimento com os clientes.
--	--	---

Fonte: PEP (2019)

As diversas ações educativas da UC, presentes na instituição pesquisada, são orientadas estrategicamente por essas trilhas de aprendizagem. Dessa forma, conforme registros do projeto estratégico pedagógico da Universidade Corporativa, compõem as trilhas cursos totalmente a distância, presenciais e híbridos, sendo que 80% desses cursos são construídos colaborativamente, utilizando-se da *expertise* interna, com a participação de profissionais de diferentes áreas da instituição. Os outros 20% são resultantes de parcerias com outras instituições de ensino ou empresas que prestam serviços de treinamento e desenvolvimento no mercado.

As trilhas de aprendizagem, na instituição, se constituem em ações de Educação Corporativa na Universidade Corporativa: cursos, treinamentos, capacitações, programas de formação, de desenvolvimento e de incentivos à qualificação superior, educação continuada, projetos sociais, *wokshops*, *webinars*, seminários, entre outras ações.

O processo de desenvolvimento de profissionais da Instituição deste estudo se orienta pelas diretrizes básicas formuladas em sintonia com a política de gestão de pessoas adotada pela diretoria, que visa:

- a) Prover ao Banco pessoal qualificado para desempenhar tarefas e assumir responsabilidades;
- b) Capacitar o quadro funcional para fazer frente às mudanças e às necessidades provenientes do incremento dos negócios ou decorrentes do lançamento de novos produtos ou serviços;
- c) Desenvolver programas de desenvolvimento orientado para a qualificação de funcionários, preparando-os para, tendo em vista o processo natural de substituição, o desempenho de cargos ou funções de maior responsabilidade (PEP, 2019).

Dessa mesma forma, a normativa interna, também explicita que os processos de desenvolvimento da instituição concentram-se na realização das seguintes atividades:

- a) Realizar desenvolvimento introdutório para novos funcionários;

- b) Desenvolver, manter e aperfeiçoar programas de desenvolvimento e de estágios nos quais se constituam pré-requisitos para o comissionamento em determinadas funções;
- c) Descentralizar o processo de desenvolvimento, tendo como pontos de convergência as agências-sedes das superintendências regionais;
- d) Promover curso de desenvolvimento de instrutores internos, a fim de suprir a demanda destes profissionais, tanto para regionalização do avanço nas agências quanto para o desenvolvimento do quadro funcional da direção-geral;
- e) Desenvolver as chefias intermediárias, visando a melhorar o seu desempenho;
- f) Promover programas de desenvolvimento para a área gerencial de negócios;
- g) Manter permanente o intercâmbio de experiências com organismos nacionais, governamentais ou privados no campo da Educação Corporativa;
- h) Dentro das necessidades previstas, realizar os cursos direcionados para as áreas operativas e comerciais do Banco;
- i) Implementar programas de desenvolvimento, objetivando a formação de futuros administradores do Banco (PEP, 2019).

Ainda com base no PEP (2019), cabe destacar que os desenvolvimentos destinados ao atendimento dos requisitos formulados pelo banco obedecem a seguinte classificação:

- a) Curso: ação educativa que tem como objetivo proporcionar conhecimentos e habilidades específicas, tendo como premissa o aprofundamento ou estudo mais detalhado sobre algum tema. Divide-se em duas categorias: cursos de aperfeiçoamento (que oportunizam conhecer e aprofundar assuntos particulares) e cursos de pós-graduação lato sensu (que viabilizam uma especialização numa determinada área do conhecimento).
- b) Cursos internos: são desenvolvidos sob a supervisão da Universidade Corporativa Instituição deste estudo, ocorrem no âmbito do banco e fazem uso de recursos próprios para suas especificidades, como instrutores, salas de aula, equipamentos etc. São exemplos de cursos internos: Excel

Básico e Avançado, Auditoria Interna, Segurança Pessoal e Patrimonial, Microcrédito, Open Banking etc.

- c) Cursos externos: são contratados no mercado, possuem natureza especializada, podendo ser customizados ou não. Eles visam, preferencialmente, ao aprimoramento técnico específico para atender a necessidade da área, ou aprimorar conhecimento do funcionário para a função que ele exerce dentro da instituição. São exemplos de cursos externos: Metodologias Ágeis, Liderança Officeless, Business Partner, Câmbio Comércio Exterior, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) etc.
- d) Desenvolvimento: conjunto de estratégias educacionais cujo objetivo é garantir uma evolução contínua do aprimoramento e desenvolvimento das capacidades individuais dos funcionários, com vistas a proporcionar condições para a sua evolução profissional em consonância com os objetivos organizacionais. São exemplos de desenvolvimento: mentorias, práticas orientadas e acompanhamento de desempenho e performance.
- e) Educação Continuada: definição de programas compostos por várias atividades educacionais interrelacionadas que visam garantir a aquisição sequencial e acumulativa de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício do trabalho dos funcionários. São exemplos de educação continuada: os cursos que complementam os programas de formação de longa duração, cursos para primeira gerência, os Programas de Desenvolvimento de Gerentes; de Desenvolvimento de Líderes e outros.
- f) Formação: conjunto de atividades educacionais, formando programas específicos, que visam oportunizar a aquisição de conhecimentos práticos e teóricos através de saberes, habilidades e atitudes que, alinhados às estratégias da instituição, contribuem para o bom desempenho dos funcionários em suas funções e para o desenvolvimento em suas carreiras. Como exemplo de formação: Programa de Formação Alfa, programa de longa duração, voltado para a capacitação e qualificação de profissionais para atuar na rede de agências.
- g) Treinamento: é a sistematização de um processo educacional, ou ação de Educação Corporativa, cujo objetivo é proporcionar às pessoas a aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para a execução da

sua função e tarefas correlacionadas, resultando na melhoria do desempenho no trabalho. São exemplos de treinamento: integração de novos funcionários, sistemas operacionais, lançamento de produtos e serviços, campanhas institucionais, procedimentos e normativas (PEP, 2019).

De acordo com Neves (2019), a UC tornou-se referência e o principal agente de mudança na instituição. Conforme normativas internas, a Universidade Corporativa é responsável pelos treinamentos, cursos, capacitações, formações, webinários² e eventos realizados nas modalidades presencial, online e híbrida, cursos EAD, Laboratório Multimídia, *Hubs* de inovação e geração de relatórios. Destaca-se ainda, que grande parte dos cursos e capacitações internas são desenvolvidos pelos próprios colaboradores da instituição.

No que tange à organização dos programas educacionais da UC, foram considerados os pressupostos teóricos relacionados às trilhas de aprendizagem, sugeridos por Delors (1996), Le Boterf (1999), Junqueira (2000) e Freitas (2002). A construção de trilhas temáticas promove uma formação que amplia conceitos relacionados aos cargos, adicionando elementos do ambiente organizacional e conhecimentos sistêmicos referentes à área de atuação (DELORS, 1996; LE BOTERF, 1999). O desenho das trilhas de aprendizagem representa um importante direcionador para o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais (JUNQUEIRA, 2000; ÉBOLI, 2014). Eles são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas (FREITAS, 2002). As trilhas de aprendizagem da UC são construídas a partir da análise das diretrizes estratégicas da instituição (PEP, 2019).

Segundo Rocha (2012), a evolução de uma organização passa indiscutivelmente pelas pessoas. Dessa forma, ao atuar como agente de mudanças, a UC busca assumir um papel de liderança estratégica, adequando o capital intelectual com vistas a oferecer apoio aos projetos da instituição (PEP, 2019), dessa forma, é importante que a UC desenvolva novas competências nos colaboradores e crie uma estratégia de inovação para incentivar os avanços

² Seminário realizado pela internet, em que é feita uma apresentação, geralmente com finalidade educativa ou comercial, ao vivo ou gravada, podendo-se permitir a participação do público e, posteriormente, o acesso ao conteúdo, caso fique disponível na plataforma em que foi transmitido. [Adaptação do inglês webinar, abreviação de web based seminar.] Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/webinario>

disruptivos em termos de produtos, serviços, processos e modelo de negócio. Tais avanços, segundo Éboli (2018), têm como objetivo principal agregar valor e apoiar a instituição a gerar diferenciação no mercado, fidelizando e atraindo novos clientes, parceiros, fornecedores e demais *stakeholders*. Corroborando com essa ideia, Zarifian (2003) destaca que, à medida que novas competências vão sendo desenvolvidas e associadas à estratégia organizacional, maior será a conexão direta com o crescimento da organização, isto é, a partir dessas conexões, novas oportunidades e geração de valores poderão ser percebidos, dentre eles a mudança de comportamentos.

De acordo com Prahalad (1990), apoiar o aprendizado de novos processos e comportamentos é crucial para a execução das práticas da organização. Nesse sentido, a UC tem mapeado seis principais mudanças de comportamentos, *Mindset*, que poderão contribuir para dar suporte às novas estratégias da instituição, conjugando ações e esforços para que todos os colaboradores voltem suas ações para implementação de ideias e projetos inovadores. Esses *Mindsets* são apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Mindset da Instituição Pesquisada



Fonte: Instituição deste estudo 2019

Desta forma, de acordo com o PEP (2019), todo desenvolvimento de estratégias de inovação dentro da instituição deve passar por esses *Mindset*, a saber:

a) *Mindset* comercial: pessoas que assimilam melhores práticas, aprimoram a abordagem comercial e garantem alta eficiência, produtividade e qualidade do atendimento;

b) *Mindset* digital: pessoas que atuam de forma multidisciplinar, compreendem ecossistemas, oportunidades, aplicações tecnológicas e tornam ágeis as mudanças que geram valor aos clientes;

c) *Mindset* do cliente: pessoas que geram soluções ágeis, proativas, prestativas e inovadoras, observando o foco do cliente para cultivar a fidelização, as conexões e as melhores experiências possíveis;

d) *Mindset* ágil: pessoas que desenvolvem novas capacidades e inspiram outros colegas a acelerar mudanças bem-sucedidas em processos e relacionamentos;

e) *Mindset* de riscos: pessoas que analisam cenários, criam ideias, inovam e buscam novas oportunidades de gerar ações de valor para apoiar penetração em novos mercados estratégicos;

f) *Mindset* cocriativo: pessoas que criam conexões cocriativas para gerar soluções e promover resultados em diferentes escalas por meio da combinação de forças e do compromisso coletivo.

As ações de Educação Corporativa convergem para concentrar esforços com relação a mudanças desses *Mindset*.³ apoiando e promovendo o alinhamento entre as diversas áreas da instituição (PEP, 2019). Dessa forma, as ações de gestão e desenvolvimento humano e organizacional na UC são guiadas pelos pressupostos sugeridos por Amaral (2003), evidenciando o cuidado da instituição em se manter atuante dentro de um conjunto de valores e crenças da própria organização, oportunizando o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, estimulando relações de confiança, protagonismo e de interação entre os funcionários e os *stakeholders*.

Portanto, a UC é responsável por incentivar a criação de ambientes que favoreçam o desenvolvimento de competências de seus colaboradores por meio de diversas ações educacionais formais e informais, tais como capacitação, treinamentos, cursos, seminários, programas de formação, programas de incentivo a qualificação dos empregados por meio de subsídio parcial a cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Por fim, a sistematização das ações de Educação Corporativa contribui para o desenvolvimento e desempenho de seus

³ Bastante popular no mundo do empreendedorismo, esse é um conceito utilizado para descrever as diferentes mentalidades de um indivíduo e como elas influenciam nas escolhas pessoais e profissionais de cada um. Disponível: <https://fia.com.br/blog/Mindset>.

colaboradores, pois são eles que mantêm o banco forte e sustentável para os colaboradores, clientes, acionistas, comunidade, enfim, para os *stakeholders* (PEP, 2019).

2.1 Programas de Formação na Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa da instituição pesquisada tem no seu portfólio de ações dez programas de formação para funções específicas. Cabe destacar que desde sua criação, os programas de formação têm sido um divisor de águas na carreira e na vida dos colaboradores da instituição, pois são eles que oferecem o desenvolvimento para funções específicas, criando oportunidades de ascensão profissional (NEVES, 2019). Assim, conforme documentações e registros internos, cada programa é formatado de acordo com suas especificidades, no intuito de formar profissionais mais qualificados, desenvolver talentos e prepará-los para a ascensão na carreira. Além disso, destaca Neves (2019), os programas visam fortalecer uma rede de relacionamentos, em que gestores, instrutores e treinandos possam contar uns com os outros e, juntos, construir uma história de sucesso. Nessa perspectiva, as ações de Educação Corporativa desses programas vão além de treinamento, passando para um processo de desenvolvimento contínuo (ÉBOLI, 2014).

Os programas de formação ao longo de seu desenvolvimento foram reestruturados com base no modelo de aprendizagem 70:20:10, em que a maior parte, 70% do aprendizado dos colaboradores acontece por conta das experiências, práticas e vivências; 20% por aprendizagem com outros colaboradores e colegas de trabalho e 10% por processos de capacitação formal, por meio de cursos e treinamentos. A partir desse modelo de aprendizagem, os programas foram estruturados em quatro etapas distintas:

- a) Gestão do Conhecimento, embasado na Prática Orientada – Esta etapa é realizada presencialmente no local de trabalho ou conforme indicação de superintendentes, logo no início do treinamento, e oportuniza um nivelamento de conhecimentos entre os treinandos;
- b) Conhecimentos Específicos, conjunto de Treinamento estritamente presencial, em caráter de imersão. No treinamento presencial as aulas compreendem aspectos comportamentais e comerciais com

abordagens teóricas e expositivas, as atividades práticas e vivenciais são realizadas através de simulações, estudo de casos, jogos corporativos e workshops com participação de mentores, aproximando ainda mais a teoria da prática que encontrarão no desempenho de suas futuras funções;

- c) Atividades Vivenciais, desenvolvidas no Treinamento Prático - Esta etapa, realizada presencialmente em local pré-escolhido e com foco específico nas atividades do dia a dia da função escolhida pelo treinando. É neste momento que ele vivenciará a aplicabilidade da teoria aprendida na etapa anterior;
- d) Período Avaliativo, etapa presencial de longa duração, na qual o colaborador tem seu desempenho avaliado em aspectos comportamentais e de resultados comerciais e mercadológicos. Cada função tem desempenhos específicos, nesta etapa o treinando deverá unir os conhecimentos teóricos e práticos para alcançar os resultados esperados da função a qual se destina (PEP, 2019).

Para os autores, Milkovich e Boudreau (2000) há distinção entre treinamento e desenvolvimento, sendo um mais operacional e o outro, mais estratégico:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Por outro lado, desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, P.338)

Cabe-se destacar que, até março de 2020, as aulas e as atividades práticas eram realizadas de forma presencial, em sede própria, nesses encontros além da utilização do modelo de aprendizagem acima mencionado, oportunizava-se a participação de profissionais de diferentes áreas da instituição para atuarem como mentores dos treinandos, compartilhando suas experiências, vivências e melhores práticas, valorizando, assim, o conhecimento gerado dentro da instituição, contribuindo com subsídios para o melhor desempenho dos colaboradores durante o período avaliativo. Com a exigência do distanciamento social imposto pela pandemia do Covid-19, muitas adaptações foram necessárias, buscando manter o modelo de aprendizagem aqui relatado em favor do desenvolvimento pessoal e profissional dos

treinandos. Nesse contexto, a inovação tornou-se fundamental para a Universidade Corporativa (UC) projetar-se no futuro e o primeiro passo foi a migração do modelo presencial para o digital, utilizando novas ferramentas tecnológicas e novas metodologias como aliadas à continuidade dos programas de formação.

De acordo com os registros da instituição, período de 2020 e 2021, essa migração resultou em várias adequações nos programas, impactando em diminuição de carga horária, conteúdos migrando para a plataforma EAD e o cancelamento das atividades práticas, dos encontros presenciais com mentores e das dinâmicas de interação com instrutores e gestores. Essas etapas, por serem fundamentais na formação dos treinandos, foram sendo remodeladas durante o período de 2020 a 2021, provocando o repensar de paradigmas e crenças limitantes quanto ao resultado dessas mudanças no desempenho dos colaboradores.

A remodelagem e novos formatos implantados, nos programas de formação, levaram a elaboração de guias de orientação aos instrutores, aos treinandos, à equipe da UC, além de revisar regramentos de seleção e de estágio e a criação de uma nova etapa, a Educação Continuada. Essa dinâmica perpassa os princípios da metodologia ágil, fortalecendo planejamento, organização e entregas mais assertivas (FILATRO, 2018).

Os programas de formação, no seu formato presencial, já se beneficiavam do ambiente virtual de aprendizagem (AVA), na plataforma Moodle, utilizado como meio de interação entre instrutores e treinandos para compartilhamento de conteúdos, fortalecendo o processo de ensino-aprendizagem. A partir do momento em que houve a migração para o formato virtual, a plataforma Moodle passou a ser a principal ferramenta para a condução desses programas, permitindo a partilha e repositório de apostilas digitais, espaços de discussão, realização de atividades de aprendizagem, pesquisas e simulações diversas.

A etapa de Educação Continuada foi implementada, nesse período, para potencializar o desenvolvimento e o acompanhamento de competências dinâmicas dos treinandos, junto aos programas de formação, com o objetivo de compartilhar experiências e boas práticas alinhadas às estratégias organizacionais, motivando a continuidade de aprendizado e desenvolvimento profissional em ambiente virtual. O diferencial desta estratégia está na construção colaborativa das pautas a serem abordadas e pela metodologia dos encontros, não sendo apenas de treinamento técnico, e sim, de compartilhamento de conhecimento.

Para acompanhar e orientar o desenvolvimento dos colaboradores, o período avaliativo passou a vigorar de seis para até doze meses, sendo dividido em dois pilares: Avaliação Comportamental e Avaliação Comercial. A avaliação comportamental está dividida em dois grupos de competências: Competências Essenciais e Competências de Liderança. As Competências avaliadas nos programas de formação, estão alinhadas com as competências organizacionais da instituição. Estas competências estão descritas no Quadro 02.

Quadro 2 - Competências Requeridas nos treinandos

Competências Essenciais	Descrição
Protagonismo	Demonstra iniciativa nas diferentes situações do dia a dia, atenção para oportunidades de melhoria dentro das funções que lhe cabe e atua de forma proativa, respeitando as normas e os processos. Busca encontrar soluções para atender as necessidades dos clientes internos ou externos.
Colaboração	Atua de forma integrada com outras pessoas ou times e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos, promovendo um ambiente que favorece o trabalho em equipe e a cocriação, encorajando e motivando a contribuição coletiva no alcance dos resultados da organização.
Adaptabilidade	Demonstra entusiasmo e disposição para fazer as mudanças necessárias de acordo com o contexto e a se adaptar a diferentes dinâmicas. Atua como parceiro na gestão da mudança e explora oportunidades de melhoria que possam contribuir de maneira positiva com as necessidades do momento.
Abertura ao aprendizado	Está aberto a aprender coisas novas constantemente e a ressignificar conceitos já interiorizados. Apresenta habilidade para conectar informações internas ou externas às necessidades da empresa ou da sua função, para trazer de forma ágil novas soluções para as necessidades existentes.
Excelência na Execução	Executa suas funções com disciplina e alto padrão de qualidade, cumprindo as respectivas normas em todas as etapas do processo e realizando suas entregas de forma mais eficiente, observando custos, prazos e benefícios. É atento para as necessidades dos clientes (internos ou externos) e busca constantemente melhores resultados para a empresa.
Competências de Liderança	Descrição
Visão Estratégica	Pensa em cenários futuros e identifica a estratégia apropriada para posicionar a organização em cada um deles. Implementa planos e busca o equilíbrio entre as necessidades de curto e longo prazo. Conhece a empresa de maneira ampla, suas necessidades e é capaz de propor soluções para alavancar o negócio.

Conduz à Inovação	Fomenta, apoia e desenvolve novas ideias e conceitos, que visam identificar as melhores soluções, atuais e futuras, para a estratégia do negócio. Cria um ambiente em que novas abordagens e conceitos sejam acolhidos e incentivados. Visando alavancar continuamente o desempenho dos negócios e dos times.
Conduz aos resultados	Cria uma cultura de alto desempenho, na qual todos os gestores e empregados agem como donos e são comprometidos com melhorias contínuas, definindo metas desafiadoras para si e para os outros. Demonstra disposição para entregar resultados acima do esperado e atuar em nível de excelência.
Foco no cliente	Traduz as expectativas dos clientes em ações de melhoria para a empresa. Temo cliente como foco, independentemente de sua área ou função, demonstra entendimento sobre as necessidades, atuais e futuras, e está orientado para sua satisfação, disposta a satisfazer as suas expectativas e a solucionar problemas, atuando como consultores de negócios.
Orienta e Desenvolve Pessoas	Assume o compromisso pessoal de desenvolver as pessoas, sejam elas do seu time ou não. Identifica as necessidades de desenvolvimento de cada uma, ou de um grupo ou nível, e implementa as medidas necessária. É empenhado em garantir que seus empregados recebam apoio deles, de outros gestores, ou por meio de programas formais de desenvolvimento na empresa.

Fonte: elaborado pela autora, a partir da análise de documentos da Instituição pesquisada

(2020)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos que orientam esta pesquisa. Para tanto, foi realizada a pesquisa de artigos, dissertações e teses sobre a influência da educação corporativa no desempenho dos colaboradores de instituições financeiras, além da utilização da literatura relacionada à temática escolhida.

3.1 Estado da Arte

Nesta seção, é apresentado o *Estado da Arte*, que se caracteriza pela busca de artigos de revistas científicas, dissertações e teses, com a finalidade de construir conhecimento, bem como identificar aproximação ou distanciamento das pesquisas já realizadas com o assunto *influências das ações de educação corporativa no desempenho dos colaboradores de instituições financeira*. O *Estado da Arte* é uma parte importante da pesquisa, pois de acordo com Romanowski e Ens (2006), a motivação para o pesquisador explorar o *Estado da Arte* surge da relevância dos estudos anteriores na indicação de percursos e de aspectos que são atinentes a seu trabalho. Segundo Lakatos (1991), o *Estado da Arte* nos ensina que a pesquisa não precisa ser realizada do nível zero, o pesquisador deverá procurar em base de dados, nacional e/ou internacional, temas aproximados ou derivados, de maior abrangência ao seu projeto de pesquisa.

O *Estado da Arte* desta pesquisa foi realizado em 2021 com a busca avançada dos descritores Educação Corporativa, Universidade Corporativa e desempenho dos colaboradores. A pesquisa foi realizada na base de dados da Scientific Eletronic Library Online (SciELO) e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Também foram realizadas buscas por dissertações e teses, com filtragem de artigos em português, no LUME – repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e no repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU), que tem por finalidade a divulgação da produção científica e acadêmica da Universidade em meio digital, garantindo a visibilidade nacional e internacional das pesquisas produzidas.

Cabe ressaltar que, devido à relação entre os termos Educação Corporativa e Universidade Corporativa, em algumas publicações, ambos apareceram com a mesma definição. Também foram feitas associações entre esses dois termos e as expressões, “instituição bancária”, “instituição de economia mista” e “instituição financeira”, utilizando o critério “palavra exata” para todas as buscas. A pesquisa delimitou-se às publicações compreendidas entre 2015 e 2021, por serem mais atuais.

No levantamento realizado, neste intervalo de sete anos, foram identificados um total de 139 publicações, sendo 88 com o descritor Educação Corporativa e 41 com o descritor Universidade Corporativa. Ao se associar os termos, Educação Corporativa e Universidade Corporativa com a expressão desempenho do colaborador em instituições financeiras públicas e privadas, chegou-se a 06 pesquisas que se relacionam por aproximação desta pesquisa.

No Quadro 3, tem-se a indicação da frequência dos descritores nas bases de dados pesquisadas.

Quadro 3 - Frequência dos descritores nas bases de dados

Base de Dados	Descritores	Números de Publicações	Total por Base de Dados
SciELO	Educação Corporativa	28	45
	Universidade Corporativa	12	
	Educação Corporativa X Desempenho X Instituição financeira pública e privada	05	
CAPES	Educação Corporativa	60	94
	Universidade Corporativa	29	
	Educação Corporativa X Desempenho X Instituição financeira pública e privada	05	
Total de publicações		139	

Fonte: elaborado pela autora

Em relação às publicações encontradas até aqui, constatou-se que a produção de conhecimentos na área de Educação Corporativa, especificamente sobre Universidade Corporativa, tem sido objeto de análise de vários pesquisadores. Dentre o material pesquisado, descartou-se uma grande parte das produções, pois

muitas delas não possuíam relação com o tema e nem com a área de pesquisa e outras porque se repetiram em ambos os bancos de dados pesquisados. Sendo assim, após uma análise dos conteúdos das produções identificadas não foram encontradas obras que tenham relação direta com a “influência da Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores de uma instituição financeira”, entretanto, dentre os conteúdos relacionados a Educação Corporativa e Universidade Corporativa em instituição financeira, foram levantadas 06 obras, comuns nos dois campos de pesquisa, que se aproximam, em algum aspecto, ao objeto deste estudo.

Os trabalhos selecionados, Quadro 4, apresentam estudos significativos que colaboram para o entendimento das concepções de Educação Corporativa, Universidade Corporativa e desempenho profissional. Estas palavras-chave contribuem para o entendimento da Educação Corporativa nas instituições.

Quadro 4 - Trabalhos Selecionados portal de periódicos

Ano	Título	Palavras-chave	Tipo do Trabalho	Autor	IES
2015	A contribuição da Universidade Corporativa para o desenvolvimento de competências dos funcionários	Universidade Corporativa; Competências Profissionais; Avaliação de Treinamento.	Dissertação	Ednelson Lopes Ferreira	Centro Universitário da FEI
2015	E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: Reação versus impacto.	Educação a distância; E-learning; Universidade Corporativa	Artigo	Gilmar Teixeira; Silvio Roberto Stefano; Elaine Aparecida R. de Campos	RACE Revista de Administração, Contabilidade e Economia
2016	A importância da Educação Corporativa para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado	Educação Corporativa; Empresa Educadora;	Dissertação	Giuliano Aron Alves	FMUM Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas

2017	Proposta de Educação Corporativa: uma ferramenta estratégica de apoio	Portal Educacional, Formação Profissionalizante, Programas Educacionais e Educação Corporativa	Dissertação	Fany Gomes Leonel	UFAM Universidade Federal do Amazonas
2018	Universidade Corporativa: Implicações na trajetória profissional e Perspectivas para Educação ao Longo da Vida	Universidade Corporativa; Educação ao Longo da Vida; Gestão do Conhecimento; Inovação; Sociedade	Dissertação	Adriana Mercedeslane Morais Correia	UCB Universidade Católica de Brasília
2021	O Treinamento e a Capacitação dos Recursos Humanos como Fatores de Eficiência Técnica das Agências do Banco do Estado do Rio Grande do Sul	Treinamento; Eficiência Técnica; Desempenho; Recursos Humanos; Instituição deste estudo.	Dissertação	Leonardo da Silva Fernandes	Unisinos Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Fonte: elaborado pela autora

Ferreira (2015) investigou o treinamento a distância como uma das principais ferramentas das Universidades Corporativas. O estudo foi realizado numa empresa denominada Banco X, instituição financeira de economia mista, controlada pelo governo federal, com agência em todo o território brasileiro e no exterior. A questão de pesquisa estava relacionada à contribuição das Universidades Corporativas para a evolução das competências profissionais, principalmente as relacionadas aos níveis de hierarquia das empresas. O resultado da pesquisa apontou que há diferenças entre o nível de desenvolvimento de competências dos gestores e dos demais profissionais da instituição bancária pesquisada, e que o treinamento a distância é menos efetivo que o presencial. Ressaltou a importância da UC e de seus programas de treinamento para desenvolver as competências dos profissionais da instituição e, ainda, trouxe um ponto de alerta para as tendências que as UC's

têm de oferecer uma diversidade de cursos e treinamentos para seus funcionários e não acompanharem se esses conhecimentos serão empregados no dia a dia desses profissionais. Nesse sentido, o estudo de Ferreira (2015), aproxima-se desta pesquisa, que tem como objetivos específicos analisar se conteúdos e dinâmicas dos programas de formação estão focados no desenvolvimento de competências dos colaboradores; além de verificar se o aprendizado está sendo aplicado no dia a dia do colaborador.

Teixeira *et al.* (2015), desenvolveram estudo com intuito de analisar a satisfação dos funcionários com a Educação a Distância proporcionada pela Universidade Corporativa de uma instituição financeira nacional, tendo como objeto de estudo os funcionários de duas agências bancárias no estado do Paraná. Os resultados indicaram a satisfação dos funcionários com relação à facilidade de entendimento dos conteúdos, ao acesso à plataforma do ambiente virtual de aprendizagem e às suas expectativas. Em relação ao impacto do treinamento no trabalho, os resultados apontaram para elevado grau de concordância quanto à facilidade de interação, à absorção de novos conhecimentos, à utilização das ferramentas da plataforma e à habilidade no manuseio e na aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos. Cabe destacar que nessa pesquisa, não foram analisadas as percepções quanto a modalidade presencial. Outro fato a destacar, é a preocupação geral dos profissionais em buscar treinamentos que lhes proporcionem diferencial competitivo e que lhes auxiliem no crescimento em suas carreiras, mas mantendo os anseios de satisfação apresentadas pelos treinandos. Assim, percebe-se nesse estudo aproximação com a pesquisa aqui apresentada no que tange a estar relacionada a analisa o impacto do treinamento no trabalho de colaboradores de uma instituição financeira.

Alves (2016), desenvolveu uma pesquisa sobre a percepção dos colaboradores de três bancos, dois privados e um público, sobre a relevância da Educação Corporativa e da Universidade Corporativa, estabelecendo comparação entre dois grupos de organizações: empresas que oferecem Educação Corporativa a seus colaboradores e aquelas que não oferecem. Com isso, investigou os impactos que a Educação Corporativa exerce sobre a qualidade das atividades nestas organizações. Como resultado, teve comprovada sua hipótese, a Educação Corporativa é importante tanto para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização, quanto para o desenvolvimento de seus colaboradores e como

diferencial de mercado. Também, comprovou que a Educação Corporativa traz inúmeros benefícios para a organização ao proporcionar aprendizagem contínua dos profissionais e o seu desenvolvimento na carreira dentro da organização. Assim, esse estudo de Alves (2015) se aproxima desta pesquisa no que se refere a analisar a Educação Corporativa no contexto de instituições financeiras.

Leonel (2017) investigou o fenômeno das organizações produtivas que investem em Universidades Corporativas ou em centros de formação visando melhorar a qualificação de seus colaboradores. O objetivo da pesquisa foi propor uma ferramenta estratégica de apoio para implementar a Educação Corporativa nas organizações, por meio de estudo comparativo dos modelos de três grandes Universidades Corporativas: Banco do Brasil (instituição financeira privada), Caixa Econômica Federal (instituição financeira pública) e AmBEV (grupo empresarial privado, constituído por quatro empresas). Como resultado, o modelo proposto sugere que a variedade de tecnologias permite compor diversas estruturas, utilizando-se de diversos componentes: portal educacional, sistema de gerenciamento de aprendizagem *online*, agenda educacional, avaliação externa que possibilite a inclusão de valor à organização em sua agenda educacional ou em programas especiais de formação. A autora finaliza seu trabalho com sugestões de propostas para futuras pesquisas, dentre elas a de que as empresas criem grades de formação adequadas aos objetivos de negócios e ao plano de carreira profissional de seus pares; modelo de rede corporativa para educação profissional. Assim pode-se dizer que esse estudo de Leonel (2017) se aproxima desta pesquisa no que se refere a identificar pontos de melhorias na Educação Corporativa que corroborem com o desempenho dos colaboradores em instituições financeiras.

Correia (2018) apresenta um estudo de caso com objetivo de compreender quais as contribuições da Universidade Corporativa do Banco K a seus usuários no processo de aprendizagem ao longo da vida profissional. A pesquisa reconhece a relevância da UC do Banco K, principalmente, no processo de desenvolvimento de competências requerida no exercício das atividades dos funcionários e nas de ações que o Banco disponibiliza, com base em preceitos civilizatórios, éticos e culturais, para o público em geral e familiares dos funcionários aposentados. Na pesquisa, observa-se que as ações de educação corporativa, motivadas pela evolução dos processos internos e avanços tecnológicos, alcançam todos os profissionais da instituição e favorecendo o desenvolvimento e conferindo oportunidades iguais a

todos que desejam se desenvolver. Um fator de atenção, como resultado da pesquisa, é com relação ao sistema de cumprimento das metas, cujo risco recai em focar somente nos números e entregas, restringindo o sentido das práticas educativas. Tem-se nesse sentido, pontos de aproximação com esta pesquisa, dentre eles o de levantar percepções e reflexões dos diferentes atores sobre a influência das ações de educação corporativa na condução de melhores práticas para a instituição.

Fernandes (2021) apresenta um estudo de caso com 393 agências bancárias, distribuídas no Rio Grande do Sul, com o objetivo de analisar se o treinamento e a capacitação realizados por esse banco público são determinantes para a eficiência técnica das agências. Os achados da pesquisa demonstraram que o investimento na qualificação da mão de obra das agências do Instituição deste estudo é um dos fatores determinantes para a melhoria da eficiência técnica das agências, metas estratégicas, entretanto não deve ser considerada como única variável em razão de diversos condicionantes. A pesquisa trouxe contribuições que poderão servir como *benchmarking* para futuras decisões corporativas, no âmbito da instituição, e como ferramenta interna para promover melhorias e ser aplicado em outros modelos estatísticos, com inclusão de novas variáveis para aferição das metas. Numa perspectiva mais qualitativa, foi sugerido a partir da pesquisa, verificar como se dá e como é percebida a melhoria da eficiência por meio da capacitação, analisando capacidades individuais dos gestores e resultados comerciais, bem como utilizar a escolaridade como variável no modelo estatístico para explicar a eficiência técnica nas agências. Dessa forma, tem-se no estudo de Fernandes (2021) aproximação com a pesquisa no que se refere a identificar fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores.

Todos esses estudos selecionados relacionam aspectos inerentes ao ambiente corporativo, relacionados às temáticas Educação Corporativa e Universidade Corporativa. Os diversos autores buscaram analisar como a Educação Corporativa ou a Universidade Corporativa contribui para com o desenvolvimento das competências esperadas pelas organizações. Além disso, todos os trabalhos apresentam conceitos relevantes que contribuem para um melhor entendimento sobre Educação Corporativa e Universidade Corporativa, interligando conceitos, práticas e resultados ao referencial teórico aqui apresentado.

Com base neste levantamento realizado, observa-se várias produções sobre os conceitos Universidade Corporativa e Educação Corporativa, entretanto, a maioria trata de segmentos acadêmicos e corporativos alheios ao tema deste estudo. Embora nenhuma das pesquisas tenha relação direta o tema “influência das ações de educação corporativa no desempenho do colaborador”, cabe destacar que esta pesquisa não partiu do zero, pois os trabalhos que resultaram dessa revisão de literatura serviram para comprovar o caminho já percorrido e o futuro que se apresenta com relação a Educação Corporativa nas organizações. Este levantamento realizado, também, confere mais relevância para esta pesquisa, uma vez que ela poderá servir para ampliar e atualizar o *Estado da Arte* sobre o tema.

3.2 Sistema de Educação Corporativa

Nesta seção, apresenta-se o Sistema de Educação Corporativa (SEC) como um conjunto de ações, práticas e atividades educacionais desenvolvidas dentro das organizações. Segundo Éboli (2012), o principal objetivo dos sistemas de educação corporativa é estimular o uso de competências críticas humanas e organizacionais, alinhadas às estratégias de negócios da empresa. De acordo com Kraemer (2018), apesar de muitos estudos, os pesquisadores não possuem um consenso de quando surgiram as ações de educação no contexto das organizações.

Na visão de Éboli (2012), os programas de educação para o trabalho sempre estiveram presentes nas organizações, sob forma de “treinamentos”. A pesquisadora descreve que essas ações eram conduzidas pelos centros de treinamentos ou departamentos de treinamento, os quais atuavam como meros tomadores de pedidos de cursos, cuja principal função era treinar os profissionais para o exercício de suas respectivas funções, mais especificamente para a execução de suas tarefas. Nesse contexto, Meister (1999) e Éboli (2010) trouxeram contribuições no sentido de que os treinamentos deveriam ser voltados para tornar os profissionais mais produtivos e comprometidos com suas tarefas, além de que deveriam servir para propiciar mudanças de comportamento, resoluções de problemas e melhorias nos negócios.

Com a expansão do mercado e a globalização, houve a necessidade de adaptação dentro das organizações (KREMER, 2018). Para a autora, a competitividade entre as empresas cresceu muito e o modelo de treinamento

tradicional acabou se tornando ultrapassado. As empresas se deram conta de que era preciso focar mais nas pessoas e não só nos processos de produtividade. Assim, a estrutura engessada de treinamento deu lugar para uma cultura de aprendizagem contínua, em que “os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais” (MEISTER, 1999, p. 21).

Segundo Meister (1999), esse formato de organização de aprendizagem foi fortemente difundido na década de 1980, passando a ser conhecida por diversos nomes: Educação Corporativa; Universidade Corporativa; Instituto Corporativo ou Faculdade Corporativa. Cabe ressaltar que em diversas bases e livros, o termo Educação Corporativa é também representado pelo termo Universidade Corporativa, sendo referenciados como termos equivalentes (MEISTER, 1999; ALLEN, 2002; ÉBOLI, 2004; ÉBOLI 2014). Na visão de Meister (1999), trata-se de um sistema de desenvolvimento de pessoas fundamentado em gestão por competências, relacionado à aprendizagem contínua e alinhado às estratégias de negócios da organização. Entretanto, na concepção de Margherita e Secundo (2011) e Freire *et al.* (2016b) tanto Educação Corporativa quanto Universidade Corporativa são reconhecidas, pelos autores, como estágio de evolução dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC). Na visão de Freire *et al.* (2016a e 2016b), o SEC possui em seus registros históricos, seis gerações de estágio: Departamento de Treinamento, plataforma E-Learning, Educação Corporativa; Universidade Corporativa, *Stakeholder University* e Universidade Corporativa em Rede.

Embora haja diversas definições e configurações sobre o tema apresentadas pelos autores, o foco deste trabalho é a Educação Corporativa, considerando o conjunto de ações, práticas e atividades educacionais desenvolvidas na organização.

3.3 Educação Corporativa

A história é permeada pela produção do conhecimento, Ribeiro *et al.* (2017), e conhecimento transforma homens e o mundo. Para os autores, educação é um conjunto de conhecimentos e atitudes necessários para integrar o homem à sociedade. Existe uma interrelação entre educação e conhecimento, ou seja, ambos se conjugam, pois a prática educativa constitui-se numa situação de conhecimento:

“[...] a educação, não importando o grau em que se dá, é sempre uma certa teoria do conhecimento que se põe em prática” (FREIRE, 1982, p. 95). Assim, temos a educação como um “movimento de busca”, de “procura permanente” (GOEB, 2018). Nesse movimento de busca e procura permanente, Goeb (2018) destaca que é importante pensar a educação como um processo estruturado para promover o desenvolvimento do potencial das pessoas, para a participação social e para o mundo do trabalho, assim como para preservar a cultura, a história e a estrutura da própria sociedade.

Por sua relevância e importância, Éboli (2004) enfatiza que a educação é palco de constantes debates e transformações na busca pelo ideal de sociedade, extrapolando os limites das instituições de ensino e pesquisa, se inserindo no dia a dia do indivíduo, por meio de tecnologias, avançando no ambiente organizacional. Quando esse processo educacional ocorre dentro das empresas, de forma sistêmica e organizada, visando a aquisição de competências por parte dos treinandos, recebe o nome de Educação Corporativa (BOOG, 2001). Para Meister (1999), a Educação Corporativa pode ser compreendida como um conjunto de práticas educacionais contínuas, com foco na estratégia de negócios, de forma a possibilitar maior entrosamento do capital intelectual de uma organização. Constitui-se em uma modalidade de educação, criada como alternativa para que as empresas assumissem a responsabilidade acerca da educação e treinamento de seus funcionários, vinculando os programas de treinamento à produção de competências necessárias para o cumprimento das estratégias organizacionais.

As empresas [...] ao invés de esperar (*sic*) que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa (Meister, 1999, p. 23).

Ao se trazer a escola para dentro da empresa, tem-se um dos maiores desafios de todas as corporações, o de manter seus colaboradores engajados e motivados com o trabalho e com a empresa, de modo que eles possam se desenvolver e alcançar melhores resultados, o que poderá se refletir no clima organizacional, nas atividades diárias, no desempenho e no relacionamento com clientes (OLIVEIRA, 2016). Para Starec (2011), quando um funcionário tem a oportunidade de se beneficiar da educação corporativa para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, ele passa a se sentir mais valorizado e, conseqüentemente,

mais motivado para realizar o seu trabalho. Dessa forma, profissionais mais felizes e satisfeitos tendem a ter melhores desempenhos, além de impactarem positivamente na melhoria do clima organizacional (OLIVEIRA, 2011).

A Educação Corporativa é “o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional” (MUNDIM, 2002, p. 63). Segundo Dutra (2014, p. 10), “o colaborador se desenvolve quando incorpora em seu trabalho ou em sua atuação atribuições e responsabilidades de maior complexidade.” O desenvolvimento de pessoas é uma dinâmica que envolve disposição dos colaboradores e das organizações, resultando em benefícios para ambos. Sustentado pelo pilar da melhoria contínua, esse processo tem o poder de aumentar a produtividade a partir da elaboração de novas soluções e formas de trabalhar (DUTRA, 2014).

Segundo Éboli (2004), é preciso proporcionar momentos de aprendizagem coletiva e individual, alinhando melhores práticas e tecnologias à realidade da empresa, principalmente quando o foco é capacitar os trabalhadores na visão sistêmica e conquistar os resultados esperados. Para a autora é premissa da Educação Corporativa promover o desenvolvimento de competências humanas e empresariais, essenciais para desenvolver os colaboradores e as estratégias de negócios da organização. Neste sentido, destaca a competitividade, perpetuidade e sustentabilidade, como práticas corporativas que corroboram para manter e ampliar a posição da organização no mercado. A autora, também relaciona conectividade, disponibilidade e parceria, como importantes mecanismos que fazem com que a educação e o conhecimento possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de competências nos colaboradores e alcance das metas. Dessa forma:

Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (ÉBOLI apud DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p. 181)

A Educação Corporativa consiste em um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que tem como objetivo “institucionalizar uma cultura de

aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 24).

Para além da aquisição do conhecimento, Munhoz (2015), traz que as mudanças significativas da atualidade, presentes em todas as áreas do desenvolvimento humano, têm oportunizado novas perspectivas para a Educação Corporativa e instigado significativas transformações na cultura organizacional, no comportamento dos colaboradores e na relação de aprendizado estabelecidas entre corporação e profissionais do conhecimento. Nesse contexto, a Educação Corporativa se torna peça-chave dentro da organização, oportunizando desenvolvimento contínuo dos colaboradores, orientação para resultados e sustentabilidade da empresa.

3.3.1 Origem da Educação Corporativa

Acompanhando o processo histórico das práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, pode-se verificar que, no início do século XX, com o surgimento das grandes indústrias, já havia a tendência de preparação de trabalhadores por parte das empresas (MEISTER, 1999). De acordo com a autora, nessa época, os treinamentos limitavam-se às atividades operacionais, como manuseio de máquinas e materiais, de maneira a se obter um maior índice de produtividade dos trabalhadores. Nesse contexto, destaca-se o advento da administração científica, modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor, fazendo jus à expressão *taylorismo*, adotada para designar esse modelo de gestão (VERGARA e RAMOS 2002).

Segundo Moretti (2009), a inclusão de temas comportamentais nos programas de treinamento teve início após o movimento de Relações Humanas, nas décadas de 1960 e 1970, com o modelo de Desenvolvimento Organizacional, destacando que o modelo taylorista influenciou o treinamento desse século. Concordam os autores que os programas de treinamento existentes eram bem distintos entre lideranças e demais funcionários, ou seja, havia distintamente a separação entre quem pensa e quem executa (VERGARA e RAMOS, 2002; ÉBOLI, 2004; MORETTI, 2009).

Segundo Éboli (2004), os departamentos de treinamento e desenvolvimento estiveram organizados, historicamente, dentro dos pilares da organização taylorista

em que a mera reprodução do trabalho e conhecimento eram suficientes para garantir a sobrevivência da empresa. O modelo de gestão taylorista evoluiu para um novo cenário, com “organizações mais flexíveis, pautada em estruturas horizontalizadas e descentralizadas, com atividades integradas e complexas, superando as rígidas divisões de trabalho mental e manual” (ÉBOLI, 2004). Assim, segundo a autora, essas mudanças aconteceram em meio a um novo ambiente empresarial, no qual se evidenciava a necessidade de se rever novas práticas de treinamento para o atingimento dos objetivos estratégicos e de diferenciação no mercado.

Mesmo antes desse processo de renovação nas práticas de treinamento, muitas organizações já vinham buscando novas formas de se organizar internamente e de treinar seus profissionais. Na década de 50, a Educação Corporativa começava a emergir (ÉBOLI, 2010). Vários são os pesquisadores que atribuem à década de 50 o início da Educação Corporativa. Segundo Price e Beaver (2001), no período compreendido entre 1950 e 1970, as pequenas e grandes empresas, passaram a montar estruturas educacionais com o objetivo de ensinar e preparar seus profissionais para um melhor desempenho de suas atividades. Destacam que nos Estados Unidos, essas estruturas cresceram muito dentro das organizações vindo a se tornar as bases do que hoje se conhece por Universidades Corporativas, institutos ou colégios. Tarapanoff (2004), também atribui aos anos 50 a criação da Educação Corporativa, “Quando a General Eletric lançou, em 1955, seu centro de treinamento na Cidade de Crotonville, teve início a primeira Escola Corporativa no mundo”. Quartiero (2005) e Bianchetti (2005), também pontuam que na década de 50, nos Estados Unidos, as empresas lançaram esse movimento para obter liderança e alcançar a vantagem competitiva no mercado. De acordo com os estudos de Moraes (2011, p. 66), “a Educação Corporativa teve início na década de 1950 nos Estados Unidos, embora na época o termo Educação Corporativa não fosse usual”. Para o pesquisador, muitas empresas começaram a se preocupar em ensinar seus colaboradores o ‘como fazer’. Nessa perspectiva, passou a existir a troca de experiência entre colaboradores, o que possibilitou um maior comprometimento dos profissionais com a organização.

Ainda que muitas empresas já estivessem trabalhando com o conceito de Educação Corporativa desde os anos 50, foi somente na década de 1980 que essa estrutura organizacional passou a ser fortemente disseminada, passando a ser

conhecida por diversos nomes que remetem à educação no âmbito corporativo, tais como “Universidade Corporativa”; “Instituto Corporativo” ou “Faculdade Corporativa” (MEISTER, 1999). Segundo Castro e Éboli (2013), a Educação Corporativa surgiu como alternativa para promover o desenvolvimento das pessoas dentro da organização, de forma continuada e abrangente, elevando o nível de competências para toda a empresa, mantendo o foco na estratégia do negócio e na competitividade.

Considerando todo o cenário de crescente competitividade, a proposta de Educação Corporativa sofreu influências de diversos aspectos, conforme apresentado por Meister (1999) e referendado por Éboli (2004), são eles:

- a) emergência de organizações flexíveis, não hierárquicas, enxutas e com capacidade de fornecer respostas rápidas;
- b) consolidação da chamada era do conhecimento, que passa ser a nova base para a formação de riquezas nos níveis individual, empresarial e nacional;
- c) rápida obsolescência do conhecimento, associada a um sentido de urgência;
- d) novo foco dado à empregabilidade, em que trabalhadores preferem a ocupação aos postos de trabalho formais;
- e) educação para uma estratégia global, evidenciando-se a necessidade de formação de pessoas com visão integrada e perspectiva internacional de negócios (ÉBOLI, 2004)

Nesse processo histórico, o tema Educação Corporativa surgiu no Brasil com o lançamento do livro Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas, de Jeanne Meister, pela Ed. Makron Books, em 1999, seguido pelo lançamento, no mesmo ano, do livro brasileiro Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI, coletânea de artigos nacionais e estrangeiros coordenada por Marisa Éboli. Foi neste período que muitas empresas começaram a perceber que era preciso mudar o foco de suas ações de treinamento, partindo de “eventos únicos em sala de aula”, cujo objetivo era “desenvolver qualificações isoladas” para “criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendessem uns com os outros e

compartilhassem inovações e melhores práticas”, com foco em “solucionar problemas empresariais reais” (MEISTER, 1999, p. 21).

Neste contexto, Meister (1999), traz que para garantir a competitividade e sustentabilidade das empresas diante de um novo cenário, atendendo as novas exigências de capacitação e qualificação de profissionais, foi preciso reinventar os centros de treinamento e de desenvolvimento, substituindo o “antigo” Departamento de Treinamento por um novo conceito: Educação Corporativa. Corroborando nesse sentido, Éboli (2010) complementa que a Educação Corporativa permite o surgimento de oportunidades para as pessoas e para a economia do país de modo geral, uma vez que propicia a melhora e ampliação de conhecimentos, acesso tecnológico, aumentando a capacidade competitiva das organizações no cenário mundial.

3.3.2 A importância da Educação Corporativa no desenvolvimento das pessoas

As pessoas dentro das organizações estão em constante desenvolvimento, a educação ganhou papel de destaque nesse processo. Fleury e Fleury (2000) destacam diversas práticas utilizadas pelas organizações para desenvolvimento de aprendizado, sejam através das práticas do dia a dia, feedback de pessoas que já passaram por treinamentos, contratações de profissionais com experiências no mercado e benchmarking com outras empresas. Para Milkovich e Boudreau (2000), há distinção entre treinamento e desenvolvimento, sendo um mais operacional e o outro, mais estratégico:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Por outro lado, desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.338)

Pereira *et al.* (2020, p.1) definem Educação Corporativa como sendo “um veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais”. Dessa forma, “o treinamento e o desenvolvimento devem contribuir para a conquista equilibrada e simultânea dos resultados da empresa e dos indivíduos que nela trabalham” (BOOG, 2013, p. 12).

Para Zerbini e Abbad (2010), a definição de desenvolvimento trata-se da ação demandada por determinada organização, voltada para o crescimento pessoal e profissional do colaborador, e não necessariamente vinculada à sua atividade atual. De acordo com Senge (2002), o sucesso de uma organização tem relação direta com o investimento contínuo no desenvolvimento dos trabalhadores. Para o autor, esse investimento resultará numa nova força de trabalho capaz de gerar contínuas melhorias e inovações e, por conseguinte a vantagem competitiva sustentável. Éboli (2014) destaca que a missão da Universidade Corporativa é

formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo. (ÉBOLI 2014, p. 18)

Segundo Chiavenato (2020), organizações bem-sucedidas devem investir nas pessoas, talentos indispensáveis para a eficácia organizacional. Assim,

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus colaboradores. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente o investimento dos colaboradores. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. (CHIAVENATO, 2020, p.12)

Para o autor, desenvolver talentos é capacitar e incrementar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, equipes e da própria organização. Desenvolver talentos envolve “treinamentos, gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de formação, de desenvolvimento de carreira, de capacitação, de acompanhamento, entre outros” (CHIAVENATO, 2020, p. 15).

De acordo com Éboli (2014), a EC é considerada uma revolução no modo de formar os profissionais nas organizações, uma vez que mantém seu foco e força voltados para competências e estratégias do negócio e não mais para a tarefa em si. Assim, é importante que “a Universidade Corporativa seja vista pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional e amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas” (ÉBOLI, 2014, p. 102).

Nesse sentido, Éboli (2014) ressalta que um projeto de Educação Corporativa de sucesso precisa estar pautado em princípios e práticas voltados para as estratégias organizacionais:

Princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de Educação Corporativa bem-sucedido. [...] Práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas). (ÉBOLI, 2004, p.57-58).

Na visão de Éboli (2004), todas as pessoas, independente dos níveis de uma empresa, precisam ter bem desenvolvidas a “capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional” e “contribuir de maneira efetiva para o sucesso dos negócios” (Éboli, 2004, p. 46). A autora também enfatiza que muito se tem discutido sobre princípios e práticas de sucesso em sistemas de Educação Corporativa, que “dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e análise de projetos de Educação Corporativa realizados nas organizações de modo geral” (ÉBOLI, 2010, p. 151). No Quadro 5 temos os sete princípios de sucesso da Educação Corporativa, elencados pela autora.

Quadro 5 - Princípios de sucesso da educação Corporativa

Princípios	Definição
1. Competitividade	Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os em fator de vantagem competitiva diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas.
2. Perpetuidade	Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo, existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.
3. Conectividade	Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação empresarial e a interação, de modo a ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.
4. Disponibilidade	Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil acesso e uso, fazendo com que a aprendizagem possa ocorrer a qualquer hora e em qualquer lugar, estimulando o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.
5. Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional; formando

	atores sociais capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la e de atuar pautados por posturas éticas e socialmente responsáveis.
6. Parceria	Estabelecer relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum, agregando valor às ações e aos programas educacionais corporativos.
7. Sustentabilidade	Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio; podendo, ainda, buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.

Fonte: adaptado de Éboli (2010)

A cada um desses princípios Éboli (2004) associa um conjunto de práticas, ou seja, escolhas organizacionais que permitem transformar escolhas estratégicas em escolhas pessoais. Ressalta a autora que esses princípios fundamentam a utilização da prática reflexiva no aprendizado, desenvolvimento e atuação dos profissionais. A prática reflexiva é um conceito do campo da educação de adultos, baseada em duas premissas, a primeira é de que a experiência no ambiente organizacional é potencialmente uma das principais formas de aprendizado e, a segunda, é de que o exercício da reflexão é uma estratégia que maximiza o aprendizado, a partir da experiência e atuação dos profissionais (REIS; NAKATA e DUTRA, 2005). Para Silva (2009), as ações de Educação Corporativa devem ser desenhadas conforme as particularidades de cada empresa, assim, na formulação dos programas deverá ser levado em consideração: valores, cultura organizacional, clientes, parceiros, concorrentes, tendências de mercado e melhores práticas.

Segundo Mundim e Ricardo (2004), a Educação Corporativa é o caminho para atualizar, especializar, qualificar e até formar os colaboradores da organização, pois são eles que irão garantir a vantagem competitiva de mercado. Nesse sentido: “As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios” (Dutra, 2011, p. 126). Para esses autores, os programas de Educação Corporativa estabelecem ligação entre o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais dos colaboradores e a estratégia competitiva da organização.

A EC é essencial no desenvolvimento das habilidades e de novas competências nos funcionários. A implantação de programas de Educação Corporativa para os colaboradores se configura em uma importante ferramenta de

gestão, pois impacta diretamente no desempenho e crescimento do funcionário na instituição (ÉBOLI, 2014; CHIAVENATO, 2020).

3.3.3 Educação Corporativa no desempenho do colaborador

Os tempos atuais apontam para novos perfis de trabalhadores, mais ágeis, articulados, tecnológicos e com respostas mais rápidas e adequadas às mudanças. Os processos de transformações e as tecnologias vêm impactando significativamente tanto no modo de pensar quanto no de executar o trabalho nas organizações, resultando em novas propostas e ou sugestões de como “trabalhar melhor”, “obter maior satisfação”, “conquistar maior lucro”, “ter maior destaque” (KLAUC *et al.*, 2021, p.18). Acompanhando esses novos tempos, a Educação Corporativa tornou-se uma aliada das organizações, servindo de base para os diversos desafios corporativos e escolhas dos profissionais em suas trajetórias (ÉBOLI, 2018; CHIAVENATO, 2020).

Nesse sentido, cada vez mais empresas vêm implantando sistemas educacionais para privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades em seus profissionais e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental (ÉBOLI, 2018). A educação corporativa proporciona muitas vantagens e benefícios, são eles: motivação, produtividade, confiança, inovação, desenvolvimento, clima organizacional entre outros (SILVEIRA e LEMOS 2016).

De acordo com Éboli (2018), um dos desafios da educação corporativa diz respeito a como as organizações estão lidando com os conhecimentos desejáveis pelos colaboradores e com aqueles considerados necessários para o bom desempenho de suas funções. Destaca-se aqui a importância de se fazer uma análise crítica sobre as ações de treinamento e desenvolvimento, a fim de se verificar se essas práticas estão agregando valor ao colaborador e a instituição. Muitas vezes, investe-se em eventos de capacitação que pouco agregam ao público, o que pode ocasionar, baixa motivação e baixo desempenho. Outro desafio que também se faz presente nas empresas, no que tange a educação corporativa, é levar em consideração as experiências dos aprendizes, propiciar infraestrutura e ferramentas adequadas para os processos de aprendizagem (CHIAVENATO, 2020). Todas as ações educativas, segundo Éboli (2014), devem privilegiar a busca de

autonomia, com foco prático nos ensinamentos, num ambiente que estimule a participação e troca de conhecimentos.

As ações de educação corporativa são muito importantes no conjunto de práticas de gestão de pessoas em contextos organizacionais (ÉBOLI, 2014). Corroborando nesse sentido, Bastos (2006) destaca que o impacto dessas ações é fundamental tanto para os ajustes entre indivíduo e trabalho, se traduzindo em diferenças de desempenhos individuais e coletivos, quanto para as relações entre organização e seus contextos, podendo garantir, ou não, produtividade e competitividade.

3.3.4 Educação Corporativa como estratégia organizacional

Falar em Educação Corporativa é falar em Gestão de Desenvolvimento de Pessoas. Cada vez mais, as organizações estão investindo nas pessoas. A valorização das competências dos funcionários e de suas oportunidades de aprendizagem se tornaram aspectos centrais. Conforme observa Kraemer (2004), ao se implementar a Educação Corporativa na empresa, deve-se ter a preocupação em aumentar seus níveis de competitividade por meio do desenvolvimento das competências empresariais e humanas. Nesse contexto, Éboli (2018), complementa que aprendizagem, formação e gestão de competências são conceitos centrais, que quando postos em prática nas organizações, se transformam em vantagem competitiva.

O tema Educação Corporativa está vinculado à gestão de pessoas nas suas diversas instâncias, tanto organizacionais quanto individuais (ÉBOLI, 2008; BORGES-ANDRADE; ABBAD e MOURÃO, 2006). É consenso entre os autores que Educação Corporativa é uma estratégia corporativa que alinha gestão de pessoas, gestão do conhecimento e resultados do negócio, uma vez que buscando desenvolver ou aprimorar as competências dos profissionais, dando-lhes oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, tem-se profissionais mais motivados, comprometidos e engajados para o atingimento dos resultados, tornando a empresa mais competitiva e sustentável, através de estratégias preestabelecidas para construção do conhecimento organizacional.

Para Oliveira e Mollica (2016), no mundo corporativo, em que as mudanças acontecem de forma rápida e significativa, existe uma constante necessidade de

inovação, agilidade, flexibilidade e competitividade. Dessa forma, é necessário investir, cada vez mais, em conhecimento para que as entregas sejam eficientes e eficazes. Para essas autoras, um dos fatores determinantes para as organizações desenvolverem vantagem competitiva é o conhecimento, associado às novas habilidades e pensamento crítico de seus colaboradores. Corroborando nesse sentido, Freitas (2003) destaca que o objetivo das empresas é adquirir uma vantagem competitiva sustentável para a organização, buscando maior flexibilidade e atenção em relação às questões de empregabilidade e redução nos prazos de conhecimento dos funcionários, acompanhando as mudanças e o modelo globalizado de educação. Segundo o autor, a atuação da Educação Corporativa como fonte de vantagem competitiva é considerada uma característica distintiva na economia moderna.

De acordo com Éboli (2004), o desenvolvimento de programas e estratégias voltados para a geração sistemática de conhecimento tem contribuído diretamente para a obtenção de resultados organizacionais. Ressalta a autora que estes resultados se refletem no aprimoramento da capacidade de inovação, na orientação dos investimentos, na melhoria nas relações entre os *stakeholders* e na criação de novas habilidades. Éboli (2010), ressalta que os programas de educação corporativa têm trazido maior visibilidade para as empresas, principalmente para aquelas com foco humanista e social. A expectativa é de que os conhecimentos adquiridos nos programas de Educação Corporativa, possam gerar novos negócios para as empresas, tornando-as mais lucrativas e competitivas. No entanto, adverte a autora, o desenvolvimento humano e a formação de um cidadão mais crítico nem sempre aparece como prioridade nesses programas.

O século em que vivemos valoriza o pensamento crítico, e a Educação Corporativa favorece o novo estilo de sobrevivência e sucesso organizacional. Para uma empresa se manter competitiva no mercado é necessário que ela invista, desenvolva e incentive seus colaboradores a buscar e aprimorar seus conhecimentos. Assim, é fundamental que as empresas tenham ciência da importância do seu capital intelectual para a organização e do quanto ele pode ser utilizado para gerar riquezas, pois “a soma do conhecimento de todos é o que lhe proporciona vantagem competitiva” (HUDSON, 1993; STEWART, 1997; MULYADI e PANGGABEAN, 2017).

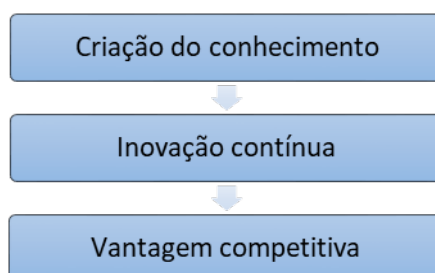
Meister (1990) destaca que há uma ligação entre a qualificação do funcionário e a competitividade quando:

Para manter sua posição no mercado global, que se move rapidamente, a organização precisa abraçar a mudança de maneira proativa. [...] Nesse ambiente, as técnicas de aprendizagem adquirem muita importância porque as chances de uma organização mudar com sucesso dependem da capacidade dos funcionários de aprender novos papéis, processos e habilidades. Essa capacidade de ativar a inteligência, a inventividade e a energia do funcionário nunca foram tão primordiais quanto na economia do conhecimento. (MEISTER, 1999, p. 7)

Munhoz (2015) argumenta que o capital humano, em particular, tornou-se um fator-chave dos desempenhos corporativos, andando lado a lado do capital físico, relacional e financeiro, sendo considerado o principal recurso capaz de aproveitar a crescente complexidade do ambiente econômico em que as organizações operam. Nesse sentido, as organizações que buscam gerar valor através do seu capital humano precisam investir na criação, transferência, integração, proteção, exploração e compartilhamento do conhecimento (REZENDE, 2003). Elas precisam apoiar a composição de conhecimento e o seu desenvolvimento por meio de uma estrutura interna adequada, explorando os recursos intangíveis, recombinao e socializando todos os vários tipos de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Para os autores, criar conhecimento gera a vantagem competitiva.

O método de gerar vantagem competitiva através do conhecimento é representado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5) conforme a figura abaixo:

Figura 3 - Criar Conhecimento gera Vantagem Competitiva



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997)

Segundo Silva *et al.* (2009), para a criação do conhecimento na empresa, é necessário antes identificar qual é o tipo essencial para conquistar a vantagem competitiva sustentável, conhecer o ambiente em que a empresa está inserida, melhorar a produtividade e promover a inovação contínua. À medida que ocorrem

mudanças no ambiente competitivo, diferentes tipos de conhecimentos serão necessários. Dessa forma, Chiavenato (2020) acrescenta que o conhecimento, na Era Digital, tornou-se fundamental, pois “a produtividade do conhecimento é que constitui na chave de inovação e do sucesso da organização” (CHIAVENATO, 2020 p.336).

De acordo com Ferreira e Caldeira (2021), A Educação Corporativa é responsável pelo alinhamento das competências organizacionais e humanas que geram uma estratégia organizacional, permitindo uma vantagem competitiva no mercado. Neste sentido, “A Educação Corporativa tem destaque como sistema de qualificação de pessoas e de lapidação de talentos” (FOCHESATTO; QUADROS, 2012, p. 83). Os autores Ferreira e Caldeira (2021) atribuem à Educação Corporativa a responsabilidade sobre o conhecimento dentro da organização. Para os autores, o conhecimento só tem validade se for aplicado em algum processo produtivo, capaz de gerar vantagem competitiva e valores significativos para a instituição.

Gerir o conhecimento de forma a desenvolver talentos passou a ser papel estratégico nas organizações, dessa forma, “as corporações, mesmo as pequenas e médias empresas, precisam manter seus colaboradores bem-preparados, ou seja, capacitados para enfrentar cenários de altíssima competitividade” (STAREC, 2011, p. 92). Para o autor, a Educação Corporativa é um instrumento necessário para toda a empresa que busca se diferenciar e sobreviver num mercado cada dia mais competitivo, atribuindo a isso o crescimento das Universidades Corporativas.

Investir na capacitação e no desenvolvimento dos profissionais é garantir a sustentabilidade da empresa. Empresas que investem na formação e capacitação de seus colaboradores, se tornam mais competitivas no mercado (ÉBOLI, 2004; MUNDIM e RICARDO, 2004; MEISTER, 2005; CORREIA, 2018; FILATRO, 2019; FERREIRA; CALDEIRA, 2021). Nesse sentido, é que a Educação Corporativa vem contribuir, fazendo com que todas as ações de treinamento, de capacitação e de desenvolvimento dos colaboradores convirjam para os objetivos estratégicos da organização (CHIAVENATO, 2009).

3.3.5 As Universidades Corporativas

As primeiras universidades corporativas surgiram nos Estados Unidos da América, segundo Éboli (2004) entre os anos 50 e 70 do século XX, inseridas num contexto de rápidas mudanças tecnológicas, no qual as empresas sentiram a necessidade de formar grupos para ensinar seus trabalhadores a como executar melhor suas atividades. De acordo com a pesquisadora, essas estruturas educacionais foram formadas dentro das organizações, com intuito de contribuir com educação e melhorias da qualidade profissional, foram se multiplicando por todo território norte-americano. De acordo com Meister (1999), a primeira Universidade Corporativa foi criada em 1955 pela empresa americana General Electric e recebeu o nome de Crontonville. Enfatiza a autora que, somente a partir dos anos 1980, o tema passou a despertar interesse das organizações empresariais e o modelo passou a ser disseminado. Conforme registro da autora, as empresas passaram a compreender que o conhecimento precisava ser renovado, e que os colaboradores precisavam se desenvolver para além das escolas formais.

De acordo com Tarapanoff (2004), a Universidade Corporativa surgiu como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos departamentos de Recursos Humanos nas empresas, inicialmente direcionado a seus colaboradores com o objetivo de buscar melhorias em habilidades profissionais e proficiência em atividades dentro da corporação, no objetivo de manter a competitividade da empresa. Na visão de Allen (2002, p. 9), a Universidade Corporativa é um “meio educacional, ou uma ferramenta estratégica” criada para dar suporte às ações de aprendizagem individual e organizacional e para geração de conhecimento nas organizações.

Alperstedt (2003, apud VIVAS, 2008) explica que, o uso do termo “corporativo” na expressão Universidade Corporativa é para enfatizar que a universidade está ligada a uma empresa, a uma corporação e que serviços educacionais não se constituem em seu principal objetivo.

A apropriação do termo universidade é uma opção das empresas para colocar num nível mais elevado a unidade de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa, o termo tem um forte impacto mercadológico (VIVAS, 2008, p. 42).

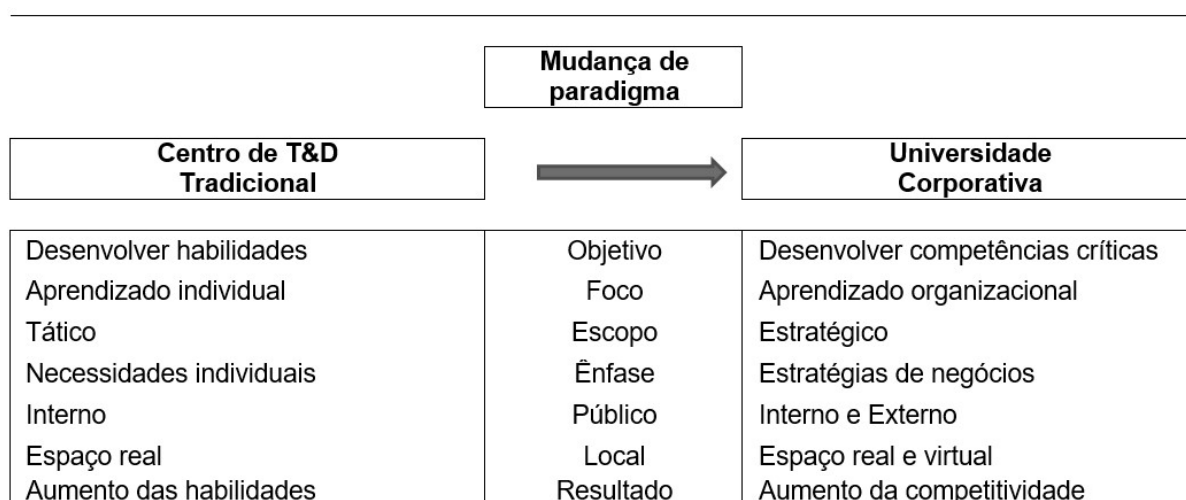
Enfatizando o poder das UCs, Rademakers (2005), define as universidades corporativas como armas estratégicas na acirrada competição entre empresas e mercados em todo o mundo. Assim a UC é o meio para geração de conhecimento e inovação nas organizações.

No Brasil, de acordo com Éboli (2004), o surgimento das universidades corporativas se deu na década de 90, momento em que as empresas se deram conta de que precisavam ir além dos treinamentos e qualificações técnicas; precisavam abordar novas técnicas, novas ferramentas, novas formas de pensar e de trabalhar. Meister (1999) destaca, as universidades não se restringem às habilidades técnicas; elas envolvem o conhecimento de valores e da cultura da organização, envolvendo fornecedores, clientes e concorrentes, além das competências básicas do negócio.

Destaca Éboli (2014) que os programas educacionais sempre existiram nas empresas, mas eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração, sendo que para a maioria dos funcionários havia programas de treinamentos pontuais. Dessa forma: “O surgimento das UCs marcou a passagem dos Centro de Treinamento & Desenvolvimento para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa” (ÉBOLI, 2014, p.16).

Na Figura 4 são apresentadas as principais características de um Centro de T&D tradicional e de uma UC, conforme registrados por Meister (1999) e Éboli (2004).

Figura 4 - Centro de T&D para Universidade Corporativa



Fonte: Meister, 1999; Éboli, 2004

Conforme apresentado na Figura 1, os conceitos de UC estão atrelados aos seguintes pressupostos:

- a) objetivo principal: desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais;
- b) foco no aprendizado: privilegiar o aprendizado organizacional, de forma a fortalecer a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não somente o conhecimento individual;
- c) escopo: concentrar-se nos negócios da empresa, no estratégico, e não apenas nas necessidades individuais de cada área;
- d) ênfase dos programas: conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios; das competências críticas empresariais, e não nas necessidades individuais;
- e) público-alvo: desenvolver ações e práticas educativas para o público interno e externo; e não só para os funcionários da organização;
- f) local: contemplar espaço físico e virtual;
- g) resultado: aumentar a competitividade empresarial e não apenas as habilidades individuais.

Nas UCs, os ambientes de aprendizagem são estruturados para serem proativos, centralizados, determinados e efetivamente estratégicos. O modelo de UC deve ser considerado um processo, e não um lugar (MEISTER, 1999). De acordo com Éboli (2014), nesse novo ambiente empresarial, com competências novas e complexas, é que surge a UC como “guarda-chuva estratégico” para desenvolver, educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, cumprindo com as estratégias empresariais da organização (MEISTER, 1999). Assim, resume Éboli (2014),

A missão de uma UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.” (ÉBOLI, 2014, p.18).

Meister (1999) elenca dez objetivos e princípios que se constituem como base de poder para universidades corporativas mobilizem os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade. Estes objetivos, apresentados por Éboli (2014), foram transcritos para o Quadro 6:

Quadro 6 - Princípios para implantação de projetos da UC

Dez princípios para implantação de projetos de UC	
1.	promover oportunidades de aprendizagem que deem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio;
2.	considerar o modelo de UC um processo e não apenas um local de aprendizado;
3.	desenhar programas que incorporem os três Cs: cidadania, contexto e competências;
4.	treinar as pessoas componentes da cadeia de valor da empresa;
5.	migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem;
6.	estimular gerentes e líderes a se envolver com a aprendizagem, tornando-se também responsáveis pelo processo;
7.	depender cada vez menos da alocação de orçamento da empresa e buscar um orçamento próprio;
8.	assumir foco global no desenvolvimento e soluções de aprendizagem;
9.	criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos;
10.	utilizar a UC para sustentar vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Fonte: Éboli (2014, p.19)

De forma a colaborar nesta contextualização, são apresentadas no Quadro 7 algumas definições de Universidade Corporativa, sob o olhar de diferentes pesquisadores.

Quadro 7 - Conceitos de Universidade Corporativa

Autores	Definições
Allen (2002, p.29)	A Universidade Corporativa é uma entidade educacional como ferramenta estratégica designada a apoiar a organização no alcance de sua missão ao conduzir atividades que cultivem a aprendizagem, o conhecimento e a sabedoria, tanto em nível individual como organizacional.
Alperstedt (2001, p.13)	As Universidades Corporativas podem ser entendidas como uma evolução direta da função ou processo de treinamento e desenvolvimento.
Éboli (2007, p.59)	[...] um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.
Meister (1999, p.29)	Guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização.

Mundim (2002, p.63)	“o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional”.
Scarso (2017)	É um cenário organizacional cada vez mais importante para fornecer treinamento aos funcionários e ferramenta para gerenciar o conhecimento de maneira eficaz dentro de uma organização.
Tarapanoff (2004, p.8)	A Universidade Corporativa surgiu como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos departamentos de Recursos Humanos nas empresas. No início, o treinamento era direcionado aos seus colaboradores a fim de buscar melhorias em habilidades profissionais e proficiência em atividades dentro da corporação, no objetivo de manter a competitividade da empresa.

Fonte: elaborada pela autora

Conforme apresentado no Quadro 4, o posicionamento dos autores converge, de modo geral, para o de desenvolvimento dos funcionários no que tange à preparação, desenvolvimento, e atualização constante, alinhado às estratégias organizacionais. Também cabe destacar que todos esses conceitos estão alinhados com Meister (1999), que sobre a UC incide um ecossistema de aprendizado, uma vez que envolve todos os profissionais da organização, independentemente de seus níveis ou funções. Dessa forma, o aprendizado é construído em diferentes contextos, favorecendo o desenvolvimento e aprimoramento de competências para atividades atuais e futuras, interligando a aprendizagem às estratégias de negócios (MEISTER, 1999).

Colbari (2007) destaca que o conceito de uma Universidade Corporativa marca o status atual da Educação Corporativa, principalmente nas grandes empresas. Para o autor, por estarem vinculadas às estratégias de Gestão de Recursos Humanos, as UCs contemplam todos os níveis hierárquicos da organização tendo a aprendizagem como um valor e uma prática de caráter intensivo, integrado, permanente e compartilhado. Complementa, ainda que a Universidade Corporativa incorpora uma visão mais ampla e complexa da empresa, fato que favorece uma postura proativa diante do conhecimento, ancorada na percepção antecipada das necessidades estratégicas do negócio. Em Moraes (2011), tem-se que a EC é uma prática coordenada de gestão de pessoas e de conhecimentos, orientada para estratégias de longo prazo de uma organização, cuja validade do conhecimento tem prazo reduzido, não podendo depender das instituições de ensino para desenvolver seus colaboradores.

A Educação Corporativa tem como elemento representativo a Universidade Corporativa, que é uma:

[...] entidade educacional que é uma ferramenta estratégica desenhada para assistir sua organização-mãe na consecução de sua missão pela condução de atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria, tanto do indivíduo quanto da organização. (ALLEN, 2002, apud HOURNEAUX, ÉBOLI e MARTINS, 2008, p. 108).

O termo Universidade Corporativa ainda provoca muitas críticas e questionamentos. De acordo com Brandão (2006), a simbologia da expressão “universidade” e a ênfase na imagem institucional conferida aos programas de Educação Corporativa, permitem diferentes leituras tais como marketing estratégico; modismo; crítica ao ensino tradicional com relação ao seu distanciamento da realidade; modalidade avançada de Educação Corporativa, alinhada à gestão de pessoas e às competências organizacionais. Alguns autores esclarecem que essa nomenclatura teve origem nos EUA (ÉBOLI, 2004; CASTRO e ÉBOLI, 2014), sendo utilizada como uma metáfora para expressar a aprendizagem e a educação no âmbito corporativo, ou seja, para passar uma imagem importante, respeitosa e de alto nível dos programas de desenvolvimento de competências de Educação Corporativa.

De acordo com Éboli (2004), no Brasil, as Universidades Corporativas começaram a se estabelecer a partir dos anos 90, a partir do lançamento do livro Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual, de Jeane Meister. Éboli (2010) ressalta que, neste período, já deviam existir casos isolados de universidades corporativas (UCs) no país, mas até então não havia sido divulgado nenhum estudo sobre os conhecimentos gerados pelas UCs. Segundo a pesquisadora, a primeira Universidade Corporativa surgiu no Brasil em 1992 com a implantação da Academia ACCOR, como um sistema de apoio à gestão de pessoas por competência, sendo seguida por outras organizações, como Universidade Martins do Varejo (1994); Universidade Brahma (1995); Universidade do Hamburger, do McDonald's (1997), Visa Training (1997), Universidade Algar, do grupo Algar (1998) e outras.

Éboli (2010) enfatiza que a missão de uma UC consiste em formar e desenvolver talentos para a gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa contínua. Para Starec (2011), o crescimento das universidades corporativas no

Brasil e no mundo sugere que, para as organizações se manterem sustentáveis e competitivas, é preciso investir muito na capacitação de seus colaboradores. Ainda, nessa concepção, o autor traz a preocupação de que o conhecimento não se torne obsoleto. Nesse sentido, é preciso repensar os programas de capacitação e formação profissional para estar em constante sintonia com o mercado (STAREC, 2011). Dessa forma, a Universidade Corporativa surge como uma prática para promover ações contínuas de aprendizado para seus talentos (ÉBOLI, 2014).

3.3.6 Universidade Corporativa em instituições financeiras

Apesar das UCs estarem presentes no Brasil desde 1992, com a precursora Accor, foi somente a partir do ano 2000 que um número mais expressivo de universidades corporativas começou a surgir. No setor bancário brasileiro, as primeiras UCs tiveram início, somente, em 2001. Silveira e Lemos (2016) destacam que embora o foco nos ativos financeiros, físicos e nos tangíveis sejam fundamentais para as instituições financeiras, esses fatores por si só não garantem a sua rentabilidade e permanência no mercado, pois para isso, é necessário que haja pessoas capacitadas para operacionalizar todos os recursos estratégicos que levam à geração de lucro nessas organizações. Dessa forma, ainda que diante de diversos fatores que contribuem para uma atuação cada vez mais eficaz nessas instituições, a forma como o conhecimento humano é gerenciado pode influenciar de maneira significativa nos resultados dos negócios (SILVEIRA e LEMOS, 2016).

Os programas e ações de aprendizagem desenvolvidos nas Universidades Corporativas das instituições financeiras são orientados para desenvolver a excelência humana e profissional dos colaboradores, contribuindo com o seu desenvolvimento e capacitando-os para processos de ascensão na carreira, oportunizando formar sucessores para quadros técnicos e comportamentais (MORAES, 2012). A produção e o acesso ao conhecimento são alinhados com as estratégias da organização e nas várias possibilidades de carreira. Além disso, as ações das UCs, oportunizam acesso à qualificação superior a seus colaboradores através de parcerias com instituições de ensino superior, possibilitando outorga de diplomas, valorizando o processo de educação e autonomia do aprendizado (CARVALHO, 2015).

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Após a apresentação do embasamento teórico que sustenta este trabalho, apresenta-se neste capítulo, a metodologia da pesquisa, descrevendo-se os métodos a serem adotados e os principais aspectos a serem delineados, quais sejam, os instrumentos de coleta de dados, as etapas de pesquisa e os perfis dos participantes.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), as ciências se caracterizam pela utilização de métodos científicos. Assim, segundo as autoras:

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2017, p.79).

Com relação à pesquisa, Gil (2011) a define como um procedimento racional e sistemático com o objetivo de fornecer respostas a um problema proposto. A pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo, envolvendo inúmeras fases, da formulação do problema aos resultados obtidos. As pesquisas podem ser classificadas segundo a área de conhecimento. O CNPq classifica as pesquisas em sete grandes áreas: 1. Ciências Exatas e da Terra; 2. Ciências Biológicas; 3. Engenharias; 4. Ciências da Saúde; 5. Ciências Agrárias; 6. Ciências Sociais Aplicadas; e 7. Ciências Humanas. (GIL, 2011, p.24).

Na área das ciências sociais, uma pesquisa pode ser estabelecida como um processo organizado e sistemático proposto para o desenvolvimento de um método científico, com o propósito de gerar conhecimento. No que tange a sua natureza, pode ser classificada como básica ou aplicada. (GIL, 2011, p. 26). No caso deste estudo, foi realizada uma pesquisa aplicada que, segundo Gil (2011), é voltada à aquisição de novos conhecimentos direcionados para a solução de problemas específicos. Pretende-se, portanto, com este trabalho produzir conhecimentos que possam contribuir com futuros estudos na área de Educação Corporativa.

Segundo os métodos empregados, esta pesquisa tem abordagem qualitativa, preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre

investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. (LAKATOS e MARCONI, 2017, p.299).

Nesse sentido, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo a partir da utilização de entrevistas semiestruturadas. O roteiro elaborado apresenta perguntas principais e básicas, construídas a partir da observação dos cronogramas e regramento do Programa de Formação Alfa, do Plano Estratégico Pedagógico da Universidade Corporativa da instituição pesquisada. Com base nesta documentação, nas entrevistas e na observação da pesquisadora, foi possível a triangulação⁴, elevando a confiabilidade da pesquisa, visto que permite várias avaliações de um mesmo fenômeno ou objeto (YIN, 2015).

Cabe destacar que essas perguntas puderam ser complementadas por outras no momento da entrevista, de modo a contribuir com a linha de investigação. Assim, conforme Yin (2015), este tipo de entrevista favorece o surgimento de informações mais espontâneas, não padronizadas, contribuindo para a clareza dos fenômenos estudados. Os entrevistados contribuíram com insights importantes para a pesquisa, além de ajudar a identificar outras fontes de evidências.

4.1 Participantes do estudo e as questões de pesquisa

Participaram deste estudo de caso 12 (doze) colaboradores egressos do Programa de Formação Alfa e 05 (cinco) superintendentes regionais, que estão diretamente ligados às ações de Educação Corporativa da instituição, sendo os responsáveis pelo desenvolvimento e performance dos colaboradores de suas respectivas regiões, atuando como líderes orientadores e avaliadores nesses programas. Com relação aos colaboradores, optou-se por entrevistar profissionais que participaram como treinandos no Programa de Formação Alfa, no período de 2020 a 2021, período de significativas mudanças nas ações de educação corporativa na instituição. As indicações de nomes foram sugeridas pela

⁴Conforme afirma Flick (2009b, p. 361) “a triangulação é utilizada para designar a combinação de diversos métodos, grupos de estudo, ambiente uso da triangulação em teses e dissertações de programas de pós-graduação em administração no Brasil teses locais e perspectivas teóricas distintas para tratar de um fenômeno”. O mesmo autor ainda afirma que, no contexto da pesquisa científica, a triangulação aconteceria quando da utilização de pelo menos dois métodos diferentes para investigar um mesmo fenômeno (FLICK, 2009a).

coordenação da UC, ficando a cargo da pesquisadora o agendamento das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas com base no roteiro semiestruturado, permitindo que o entrevistado pudesse contribuir com o processo de investigação com liberdade e espontaneidade, sem perder a objetividade e mantendo o foco pelo entrevistador. A entrevista semiestruturada, segundo Yin (2015), permite ao entrevistador a liberdade de utilização e inclusão de novas perguntas, caso perceba necessidade, podendo haver maior flexibilidade na condução da entrevista.

Para o agendamento dos encontros levou-se em consideração a disponibilidade de agenda e os interesses dos participantes. Foram realizados encontros virtuais, pela plataforma *Webex*, ferramenta utilizada pela instituição para reuniões e aulas *online* ou remotas. Considerando que os entrevistados estão lotados em diferentes regiões do Rio Grande do Sul, o encontro virtual foi o melhor meio para realização das entrevistas. Ressalta-se, ainda, que as entrevistas foram gravadas e transcritas, mediante autorização do entrevistado. Segundo Yin (2015), o áudio registrado fornece uma interpretação mais precisa da entrevista, mais do que o entrevistador fazer suas próprias anotações.

A próxima seção deste trabalho consiste na análise de dados das entrevistas realizadas, buscando elementos que contribuam para alcançar os objetivos específicos, assim como responder o problema de pesquisa, na busca por gerar informações que possam contribuir com a temática.

4.2 Metodologia de análise de dados

Esta seção aborda a metodologia de análise dos dados coletados a partir das entrevistas semiestruturadas, realizadas com os colaboradores e superintendentes da instituição pesquisada. Para a análise dos dados desta pesquisa foi utilizada a metodologia de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016), sendo estabelecidas categorias de análise.

4.2.1 Análise de Conteúdo

Neste estudo, como método para análise de dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo, cujas etapas foram desenvolvidas a partir da conceituação e

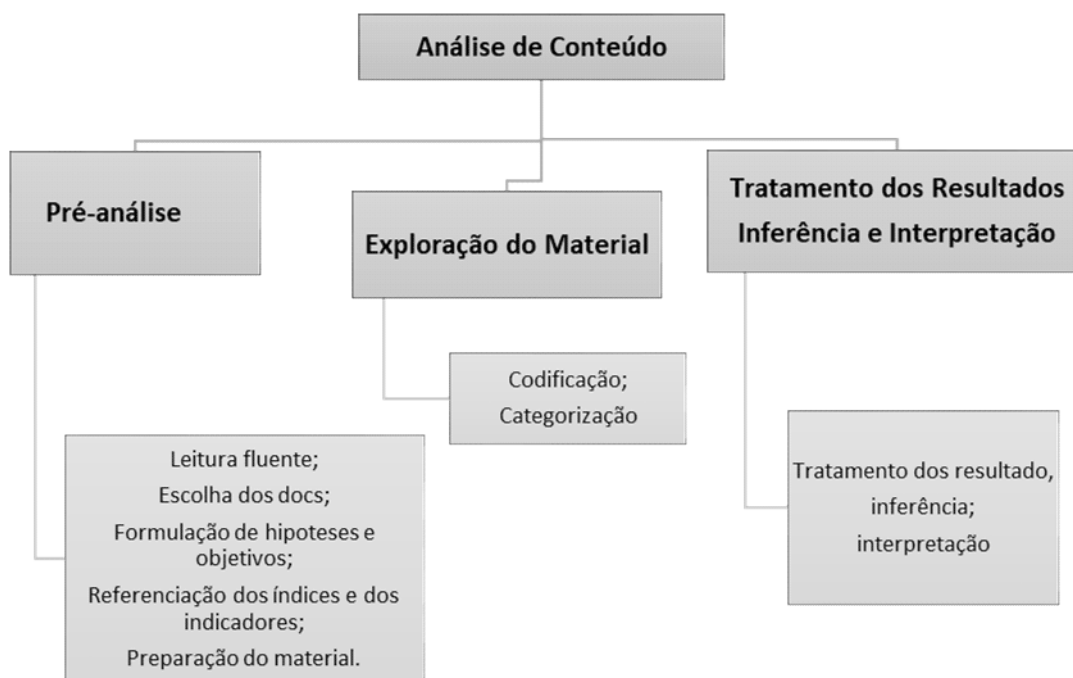
das etapas explicitadas por Bardin (2016) neste capítulo. A escolha desta autora se deve a dois fatores, primeiro por ser a mais referendada no Brasil em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos, e segundo, por ter uma escrita bem didática e de fácil entendimento.

Desta forma, torna-se importante revisitar o conceito de análise de conteúdo, apresentado por Bardin (2016), como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. ... A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (tradução nossa). (BARDIN, 2016, p.48)

De acordo com Bardin (2016), a utilização da análise de conteúdo pode ser conduzida seguindo três fases técnicas: Pré-análise; Exploração do Material e Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Três Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: adaptado de Bardin (2016)

A primeira fase, a pré-análise, corresponde à organização do material. Nesta fase, o trabalho deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, podendo ser flexível. Segundo Bardin (2016), esta fase envolve cinco etapas:

- a) Leitura fluente - etapa na qual o pesquisador estabelece o primeiro contato com os documentos coletados, buscando um entendimento do material que tem em seu poder;
- b) escolha dos documentos - consiste na delimitação do que será analisado, constituição do *corpus* a analisar,
- c) formulação das hipóteses e objetivos - afirmação provisória e definição dos objetivos, da finalidade geral a que se propõe o pesquisador a partir da leitura inicial dos dados;
- d) referenciação dos índices e elaboração dos indicadores - envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de textos nos documentos de análise;
- e) preparação do material – etapa de preparação do material para facilitar a manipulação da análise, incluindo: alinhamento dos enunciados, proposições, transformação linguística dos sintagmas, padronização e classificação por equivalência.

A segunda fase, a exploração do material, de acordo com Bardin (2016), consiste na efetivação das decisões tomadas na pré-análise, os dados brutos são transformados de forma organizada, agregados em unidades, permitindo a descrição das características do conteúdo. Divide-se em codificação e categorização.

A codificação corresponde a uma identificação que por recorte, agregação, enumeração etc., permite alcançar uma representação de conteúdo e de sua expressão. O texto coletado será recortado em unidades de registro, ou seja, parte do texto que será analisada, que pode ser a palavra, o tema, o objeto, o personagem, o acontecimento, o documento, enfim o que mais se adequar à análise dos dados; e em unidade de contexto, que serve para compreender a significação exata da unidade de registro, ou seja, a frase para a palavra e o parágrafo para o tema.

A categorização é a passagem de dados brutos para dados organizados, que por sua vez ocorre em duas etapas: a) Inventário – etapa na qual se isolam os elementos comuns e, b) Classificação – etapa em que se repartem os elementos e impõem-se certa organização. Desta forma, a exploração do material consiste “nas

operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2016, p.125-130). Segundo a autora, esta etapa é a efetivação das decisões tomadas na pré-análise.

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação; é o momento da categorização. É nesta etapa que os resultados são tratados, é nela que ocorre a condensação e a ênfase das informações para análise, resultando nas interpretações e inferências. A intenção é produzir inferências válidas, deduzidas a partir dos fatos, sendo inferências específicas (perguntas com intenção clara) e as inferências gerais (perguntas com aspectos mais abrangentes). É o momento de o pesquisador usar de intuição, de análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2016).

Assim sendo, nesta pesquisa, a análise do conteúdo foi realizada da seguinte forma:

a) Pré-análise - foi feita a organização e a preparação do material: transcrição das entrevistas, codificação dos nomes dos entrevistados para garantir o anonimato, delimitação do conteúdo das entrevistas a ser utilizado, seleção prévia das categorias a partir da leitura flutuante das transcrições;

b) Exploração do material – foi realizado o agrupamento do material de análise conforme as categorias estabelecidas previamente, depois foi definida as categorias com base no referencial teórico, nos objetivos da pesquisa e na observação decorrente da vivência da pesquisadora, enquanto profissional da área, tendo acompanhado a evolução de EC dentro da instituição, da implantação dos programas às mudanças ocorridas;

c) Tratamento dos resultados – realizado a partir das categorias de análise, do material da coleta de dados e inferências baseadas no referencial teórico, nos documentos consultados e na interpretação feita pela pesquisadora, sob um olhar de análise crítica e reflexiva a partir dos fatos apresentados na pesquisa.

A partir dessa construção apresenta-se a seguir a análise dos resultados.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com 05 (cinco) superintendentes regionais, e 12 (doze) colaboradores que participaram do Programa de Formação Alfa da Universidade Corporativa na instituição pesquisada. As análises foram desenvolvidas com base nos objetivos específicos definidos e apresentados no capítulo 1, nos cronogramas e avaliações do treinamento online; nas avaliações do período avaliativo e no Projeto Estratégico Pedagógico da Universidade Corporativa (PEP, 2019).

Com relação aos dados sociodemográficos dos entrevistados, apresenta-se quadro com as especificações coletadas a partir das entrevistas, considerando os Entrevistados C1 a C12, os colaboradores egressos do Programa de Formação Alfa, e Entrevistados E1 a E5, os superintendentes regionais, que têm sob sua gestão os acompanhamentos dos períodos avaliativos de seus respectivos colaboradores.

Quadro 8 - Dados Sociodemográficos dos Entrevistados

Entrevistados	Faixa Etária	Formação	Tempo de Banco	Tempo na Função	Superintendência Regional	Sexo
C1	de 36 a 40 anos	Superior Completo	de 6 a 10 anos	1ano e 6 meses	Centro	F
C2	de 31 a 35 anos	Superior em andamento	de 6 a 10 anos	1ano e 6 meses	Sul	M
C3	de 25 a 30 anos	Especialização, MBAs	de 6 a 10 anos	8 meses	Alto Uruguai	M
C4	de 25 a 30 anos	Especialização, MBAs	de 2 a 5 anos	1 ano	Alto Uruguai	F
C5	de 36 a 40 anos	Superior Completo	de 11 a 20 anos	8 meses	Alto Uruguai	M
C6	de 31 a 35 anos	Especialização, MBAs	de 6 a 10 anos	7meses	Sul	M
C7	de 31 a 35 anos	Especialização, MBAs	de 2 a 5 anos	1 ano	Porto Alegre	M
C8	de 31 a 35 anos	Superior em andamento	de 6 a 10 anos	5 meses	Porto Alegre	M
C9	de 36 a 40 anos	Especialização, MBAs	de 6 a 10 anos	1 ano	Santa Catarina	F
C10	de 36 a 40 anos	Superior Completo	de 6 a 10 anos	1 ano	Leste	M
C11	de 31 a 35 anos	Especialização, MBAs	de 2 a 5 anos	1 ano e 5 meses	Serra	M
C12	de 31 a 35 anos	Superior Completo	de 6 a 10 anos	1 ano	Centro	M
E1	de 51 a 60 anos	Especialização, MBAs	de 30 a 40 anos	5 anos	Alto uruguai	M
E2	de 51 a 60 anos	Especialização, MBAs	de 30 a 40 anos	7 anos	Porto Alegre	M
E3	de 51 a 60 anos	Mestrado	de 20 a 30 anos	3 anos	Centro	M
E4	de 36 a 40 anos	Mestrado	de 11 a 20 anos	2 anos	Noroeste	M
E5	de 51 a 60 anos	Especialização, MBAs	de 30 a 40 anos	1 ano e 2 meses	Sul	F
C1 a C12 - Colaboradores egressos do Programa de Formação Alfa						
E1 a E5 - Superintendentes regionais						

Fonte: elaborado pela autora

Com relação a faixa etária dos colaboradores entrevistados, observa-se que a faixa predominante, está entre 31 e 35 anos, seguido de 36 e 40 anos, sendo a

menor incidência na faixa etária de 25 e 30 anos. Com relação aos superintendentes regionais, a faixa etária predominante é de 51 a 60 anos, sendo um deles com faixa etária entre 36 e 40 anos. Com relação ao gênero, a maior incidência está relacionada ao gênero masculino, tanto para os colaboradores, quanto para os superintendentes.

Com relação à formação dos entrevistados, observa-se entre os colaboradores maior incidência de profissionais com especialização ou MBA e, em igual quantidade, com Superior completo e Superior em formação. Da mesma forma, os superintendentes também apresentaram maior incidência com especialização ou MBA, seguido de mestrado.

Com relação a tempo de banco, a maioria dos colaboradores entrevistados, está na faixa de 6 a 10 anos de banco; estando uma margem menor de 2 a 5 anos e somente um, na faixa de 11 a 20 anos. Com relação aos superintendentes, a maioria está na faixa de 30 a 40 anos de Banco, um na faixa de 20 a 30 anos de banco e outro com menos de 20 anos de banco.

Com relação ao tempo na função, os colaboradores que iniciaram o período avaliativo logo após a formação, segundo semestre de 2020, estão com mais de 1 (um) ano na função, chegando até um ano e seis meses. Já para os demais colaboradores que iniciaram mais tarde a formação, se encontram de 5 a 8 meses de formação. Com relação aos superintendentes está entre 1 ano e 7 anos.

Com relação à origem dos entrevistados, considerando as superintendências regionais, observa-se que grande maioria pertence à região do alto Uruguai, seguido da região de Porto Alegre, Centro e Sul, em igual incidência de localização. As regiões Noroeste e Serra do estado do Rio Grande do Sul e a região de Santa Catarina contemplaram apenas um entrevistado.

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, foram realizadas entrevistas individuais, semiestruturadas, de forma *online*, com as pessoas especificadas nesta seção, composta pelos superintendentes regionais e colaboradores selecionados. As entrevistas foram gravadas, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, após, realizada a transcrição dos áudios. Para proceder com a análise e citação de trechos das entrevistas, nomeamos os superintendentes de Entrevistados S1 a S5 e os colaboradores, que passaram pelo Programa de Formação Alfa, de Colaborador C1 a C12, de forma a manter a confidencialidade de todos os respondentes.

Após a leitura das transcrições, estabeleceu-se 9 (nove) categorias para análise, que ajudaram a atingir os objetivos propostos neste trabalho. São elas: a) Aprendizado e desempenho dos colaboradores; b) Nível de confiança do colaborador; c) Aplicação prática do conhecimento; d) Trilhas de conhecimento na plataforma EAD; e) Desenvolvimento de novas competências e mudança de *mindset*; f) Ações de mentoria; g) Influência das ações de Educação Corporativa e visão de futuro; h) Análise comparativa das percepções dos superintendentes regionais com as dos colaboradores; i) Pontos de melhoria.

5.1 Aprendizado e desempenho dos colaboradores

Nesta seção, são apresentados os resultados atrelados ao aprendizado no Programa de Formação Alfa que, de acordo com as percepções dos entrevistados, influenciam no desempenho dos colaboradores. Esta seção se relaciona com o objetivo específico de identificar características relacionadas à Educação Corporativa que são determinantes para o desempenho dos colaboradores em suas atividades diárias.

De forma geral, os colaboradores se sentem influenciados pelos conteúdos abordados, pelas trocas e compartilhamentos realizados durante as etapas do Programa de Formação Alfa, conforme relatam:

As ações de educação corporativa contribuíram para meu aprendizado, no período avaliativo consegui relacionar a teoria com a prática vivida na rede de agência. As trocas e o conhecimento compartilhado foram muito importantes nesse processo. Os dois primeiros meses foi de adaptação e conhecimento da carteira, dos clientes, mas no decorrer do processo fui crescendo e concluí meu período avaliativo com excelente desempenho. (Entrevistado C1)

Particpei de modelo *online*, então basicamente minha interação foi via Web, senti falta de algum momento presencial, apesar de entender que o momento não permitia por causa da pandemia. O treinamento *online* não foi algo muito intenso, mas oportunizou conhecimento necessário. As experiências práticas e o acompanhamento durante o período avaliativo foram fundamentais. (Entrevistado C3)

O programa é visto pelos colaboradores como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, pois, além do conhecimento, possibilitam vivências, novas experiências, interação com colegas, gestores e instrutores, novas amizades e oportunidades de negócios.

O Programa de Formação Alfa nos permite estar atualizados e compartilhando práticas, ideias e sugestões com colegas, instrutores e gestores, o que gera ganho tanto pela ótica profissional quanto pessoal, afinal, quando estamos atualizados e com boa rede de contatos, desempenhamos nossas funções de forma mais assertiva, além de potencializar resultados. [...] (Entrevistado C6)

O Entrevistado C9 já passou por dois programas de formação, além de considerar as ações de Educação Corporativa fundamentais para o desenvolvimento dos colaboradores, ele ressalta a importância do aprendizado contínuo para que os colaboradores possam se desenvolver e fazer carreira na instituição.

Durante este meu tempo de empresa, as ações da Universidade Corporativa foram fundamentais no meu processo de desenvolvimento profissional. Começando pelos cursos EAD disponíveis, em que muitas vezes foi onde busquei o conhecimento. Destaco os módulos e conteúdos abordados nos cursos presenciais, das duas formações que me prepararam teoricamente e em alguns casos na prática para o desempenho da minha função. [...] Acredito que esse processo de aprendizado contínuo é fundamental para todos aqueles que desejam crescer no banco. (Entrevistado C9)

Através de um Programa de Formação Alfa têm-se o nivelamento de conhecimentos que é importante e necessário para o desempenho da função, principalmente para os colaboradores em período avaliativo, entretanto, observa-se, pelas falas dos entrevistados, que o aprendizado deva ser constante, pois a velocidade com que as mudanças vêm acontecendo, dentro e fora da instituição, exige que os colaboradores estejam sempre atualizados. Desta forma, de acordo com o Entrevistado C10, todo o conhecimento adquirido nos programas, “traz mais segurança nas negociações com os clientes e no fechamento de operações”. Corroborando nesse sentido, o Entrevistado C11, destaca:

Saímos da formação mais seguros no que tange a conhecimentos de produtos e serviços sobre técnicas de vendas, próprias para uma melhor abordagem comercial. As simulações e a troca de experiências com os orientadores e profissionais da rede foram enriquecedoras, e trouxeram subsídios para minhas atividades diárias, mas estou ciente de que o aprendizado deve ser constante e que depende de mim continuar me preparando para os novos desafios e para as novas mudanças. (Entrevistado C11)

As mudanças acontecem a todo momento, dentro e fora das organizações. Para o Entrevistado C12, devido ao cenário de mudanças no mundo corporativo, os colaboradores devem estar cada vez mais preparados e buscar, constantemente, meios de capacitação para enfrentá-las.

Vivemos tempos em que muitas coisas novas surgem a todo momento, inclusive no ambiente bancário, em que pese negociações e fechamentos de negócios com clientes. Para enfrentar as mudanças, é extremamente útil possuir conhecimentos suficientes que nos permitam caminhar com as próprias pernas [...] melhorando o desempenho no dia a dia, atingindo bons resultados. (Entrevistado C12)

Os superintendentes, ainda que de maneiras distintas, concordam que o conhecimento adquirido nos programas de formação possui um papel importante no desempenho dos colaboradores, principalmente quando esse aprendizado está alinhado às práticas do dia a dia, quando ele converge para resultados positivos no gerenciamento de suas carteiras, no atendimento aos clientes, mas acima de tudo, quando ele muda comportamentos. Para o Entrevistado S1, o aprendizado adquirido nesses programas é muito importante no dia a dia dos colaboradores.

Observo, ainda, que é possível desenvolver competências pessoais nos colaboradores, como gestão de tempo, relacionamento interpessoal, comunicação assertiva, entre outras. Tudo isso contribui para o desenvolvimento deles, uma melhora considerável do clima organizacional, trazendo resultados efetivos para a instituição. (Entrevistado S1)

O Entrevistado S3 enfatizou que passar por um Programa de Formação Alfa é “fundamental para que os colaboradores tenham os conhecimentos necessários para desempenhar suas tarefas com o máximo de qualidade” e complementou que “capacitação e desenvolvimento são fatores de motivação e contribuem para o crescimento pessoal e da carreira do colaborador”.

Para o Entrevistado S4, cada Programa de Formação Alfa traz uma base, um conhecimento mínimo necessário para que o colaborador possa desempenhar a sua função, destacando que caberá ao próprio colaborador fazer a gestão do seu conhecimento e do seu aprendizado, objetivando a excelência no desempenho de sua função. Assim destacou:

A formação de cada colaborador, precisa ser complementada por ele mesmo, ele precisa buscar mais informações, mais conteúdos, o banco permite que ele tenha acesso a um conteúdo mínimo necessário para desempenhar sua função e, a partir daí cada um deverá buscar mais conhecimento e se aprimorar em busca da excelência. (Entrevistado S4)

De acordo com Castro e Éboli (2013) a Educação corporativa é caracterizada pelo seu vínculo estratégico com a vida da empresa, assim os programas, os cursos e as demais ações e soluções educacionais devem refletir a cultura organizacional.

Com relação aos ganhos obtidos com o Programa de Formação Alfa, os colaboradores trouxeram informação em processos, ampliação da rede de relacionamentos, amadurecimento profissional, *networking*, trocas de experiências, compartilhamento de práticas, ideias e sugestões, possibilidade de ascensão na carreira, conhecimento da função. O que pode ser observado em:

O principal ganho é o de informação em processos estratégicos da instituição, assim como a facilidade de contato com outras áreas, a rede de contatos que a gente estabelece a partir dos programas de formação. (Entrevistado C1)

Ampliação da rede de relacionamento. (Entrevistado C3)

Amadurecimento profissional, ampliação da rede de contatos. (Entrevistado C4)

O principal ganho com a formação é o *Networking*, soluciona inclusive a maioria dos problemas durante o período avaliativo, inclusive após ele também. As trocas de experiências são fundamentais, são enriquecedoras, para o nosso desempenho. Poderia ser ampliada nas formações e no período avaliativo. (Entrevistado C5)

Além da clara possibilidade de ascensão na carreira e do ganho de conhecimento mais aprofundado das ações a serem realizadas na função, a troca de experiências com colegas na mesma formação, possui um enriquecimento da formação imponderável. (Entrevistado C8)

Outros ganhos relatados pelos colaboradores compreendem conhecimentos de mercado, produtos e serviços, técnicas de vendas, postura profissional, gerenciamento do tempo, negociação com clientes e aprimoramento das relações sociais.

Nesse contexto, as percepções de aprendizado, trazidas pelos superintendentes e colaboradores, estão alinhadas com o referencial teórico em que pese a aprendizagem como um processo básico para o desenvolvimento de toda pessoa ao longo de sua vida (MORIN, 2009), sendo sua principal função buscar a adaptação da pessoa ao meio ambiente, enquanto mantém e assegura a sua individualidade. Para Morin (2009), aprender não é só adquirir informação ou conhecimento, mas mudar hábitos e modos automáticos de pensamento e de ação.

No que tange a aplicação do aprendizado, verificou-se que as percepções dos colaboradores estão alinhadas, em muitos pontos, com as dos superintendentes. Sobressaiu na fala dos colaboradores que as práticas são essenciais para o Programa de Formação Alfa, pois além de complementar o aprendizado, tornam o conhecimento teórico mais próximo da realidade do treinando, possibilitando a

interação entre colegas, compartilhamento de experiências e, conseqüentemente, melhor desempenho. Também, trouxeram a necessidade de se ampliar as experiências práticas nos programas. A seguir são apresentados alguns extratos das entrevistas com os colaboradores que denotam essas percepções.

O treinamento remoto envolve atividades de transmissão, compartilhamento de experiências e fixação de conhecimento para que nós, treinandos, possamos ter uma experiência de aprendizado mais sólida e construtiva. Isso possibilita a ação do saber e contribui com o nosso fazer, conseqüentemente impactando no desempenho. (Entrevistado C1)

Acho importante trazer para as formações mais experiências práticas e cases de sucesso, se possível segmentado por região, pelo menos contemplando duas ou mais regiões diferentes. Normalmente os treinandos não tem a experiência de campo, por isso é importante aprender um pouco sobre as características de cada região. (Entrevistado C4)

Outro fato importante no Programa de Formação Alfa, destacado pelo Entrevistado C2, é que a facilidade do contato direto com os instrutores e com os colegas da rede contribuíram significativamente na hora deles colocarem em prática o aprendizado. Para o Entrevistado, o Programa de Formação Alfa,

contribuiu para relacionar a teoria com a prática vivida na rede de agências. Poderia contribuir ainda mais de forma que consigamos desenvolver e resolver as dificuldades operacionais e de apoio que temos na rede. Trabalhar cases específicos, situações pontuais e casos de sucesso. (Entrevistado C2)

Diante disso, o Entrevistado C3 ressaltou que os conteúdos e as dinâmicas trabalhados no Programa de Formação Alfa se constituem numa boa base para quem vai ingressar na função, entretanto, observou que eles por si só, não são suficientes para garantir o bom desempenho do colaborador, sendo necessário intensificar as experiências práticas nos programas. Observou, ainda, que no período de sua formação, o distanciamento social inviabilizou as práticas nas agências, o que considerou ser “uma perda significativa na preparação dos colaboradores”, pois no seu entendimento,

As experiências práticas, são fundamentais, também, durante o aprendizado, pois contribuem para que nos tornemos mais capacitados para o exercício pleno de nossas atividades diárias. Estar capacitado aumenta a probabilidade de acerto e minimiza possíveis erros e retrabalhos. (Entrevistado C3)

De acordo com os relatos, o Programa de Formação Alfa se constitui em um conjunto de ações contínuas e diversas, desenhadas para melhorar a atividade do colaborador e, conseqüentemente, o seu desempenho. Esse entendimento também é corroborado, na literatura, por Éboli (2018) e Chiavenato (2020) ao se referirem sobre os programas de formação nas instituições e sua influência no desempenho dos colaboradores.

5.2 Nível de confiança do colaborador

Nesta seção, são apresentados os resultados relacionados ao nível de confiança do colaborador com relação a aprendizagem obtida com o Programa de Formação Alfa. Cabe destacar que esse nível de confiança nos colaboradores, também, é percebido pelos superintendes, ratificando posicionamentos de que o nível de confiança vai se fortalecendo a medida em que o conhecimento adquirido vai sendo posto em prática (MARINELLI, 2007; CHIAVENATO, 2020). Esta seção se relaciona com o objetivo específico de identificar características relacionadas à Educação Corporativa que são determinantes para o desempenho dos colaboradores em suas atividades diárias.

Os colaboradores trouxeram que se sentem seguros em ofertar para os clientes produtos e serviços, principalmente aqueles que foram trabalhados durante a formação, entretanto, ressaltaram que seu nível de confiança foi se tornando mais elevado na medida em que os negócios foram sendo realizados, as metas atingidas e as conexões estabelecidas.

O conhecimento adquirido durante os programas de formação nos dá mais segurança na hora de negociar com o cliente. Conhecer bem os produtos e serviços dá credibilidade ao vendedor, passa confiança. (Entrevistado C6)

Para o Entrevistado C8, o seu nível de confiança só ocorreu ao longo do processo de formação,

Logo no início do período avaliativo, eu não tinha segurança e nem confiança necessária para sair fazendo negócios, principalmente em questões operacionais, que envolvem muitos conhecimentos. Confesso que tive bastante dificuldades. Por outro lado, muitos dos conhecimentos adquiridos no curso me foram muito úteis nessa caminhada. Ter uma base forte e saber a quem e onde buscar informações fez toda a diferença e contribuiu muito para meu desempenho. (Entrevistado C8)

As ações de Educação Corporativa da instituição contribuem também, no aspecto emocional e de relacionamento com clientes. Para justificar essa afirmação, apresenta-se aqui alguns recortes da fala do Entrevistado C3 ao se referir às ações nos programas de formação: “Me sinto confiante. Tenho conhecimento e suporte desejado”, entretanto, ressaltou que os programas de formação não têm como dar conta de todo o conhecimento necessário para o dia a dia na função, por isso é importante que os colaboradores continuem se atualizando. “No Programa de Formação Alfa não temos acesso a tudo o que se precisa de fato para a nossa função, por isso é importante continuar buscando o aprendizado depois” (Entrevistado C3).

Ainda com relação aos sentimentos de confiança e de segurança o Entrevistado C10 trouxe que todo conhecimento adquirido nos programas de formação “traz mais segurança nas negociações com os clientes e no fechamento de operações”. Já o Entrevistado C11 enfatizou que a busca pelo conhecimento deve ser constante, pois “as mudanças acontecem a todo o momento dentro e fora da organização”, portanto os colaboradores precisam estar sempre preparados e capacitados para enfrentá-las.

Saímos da formação mais seguros no que tange a conhecimentos de produtos e serviços, sobre técnicas de vendas próprias para uma melhor abordagem comercial. [...] mas estou ciente de que o aprendizado deve ser constante e que depende de mim continuar me preparando para os novos desafios e para as mudanças. (Entrevistado C11).

Na percepção dos superintendentes, de modo geral, esse sentimento de segurança e confiança que os colaboradores trazem está muito relacionado aos conhecimentos adquiridos e aplicação desse conhecimento na prática.

O colaborador se sente mais confiante quando tem conhecimento para realizar suas tarefas, tomar decisões importantes e até sugerir melhorias para processos internos. (Entrevistado S1)

Para os Entrevistado S3, os colaboradores que passam pelas etapas das formações têm uma expectativa grande, chegam bastante animados, esse sentimento de segurança e confiança é alto porque está muito relacionado aos conhecimentos adquiridos e à aplicação prática desses no período avaliativo. Mas ressalta a importância desses colaboradores continuarem se desenvolvendo para além das metas, num crescimento constante.

A confiança vai sendo adquirida na medida em que eles vão se exercitando na função. [...] Eles terão que continuar se desenvolvendo, se capacitando...para continuar atingindo a performance na função e crescendo pessoal e profissionalmente. (Entrevistado S3)

Observa-se neste contexto que o aprendizado aplicado na prática aumenta o nível de confiança dos colaboradores. Nesse contexto, para Chiavenato (2020), a medida em que o colaborador percebe essa relação de confiança aumentada, ele passa a ter mais liberdade de ação, de se expressar, de compartilhar ideias, de apresentar soluções e de questionar a validade ou práticas dentro da instituição.

5.3 Aplicação prática do conhecimento

Considerando o conhecimento adquirido nos programas de formação, observa-se que os superintendentes e os colaboradores estão alinhados no sentido de que todo o conhecimento deve ter aplicação prática na função. Assim, um bom profissional não é formado apenas de conhecimentos técnicos e de capacitações, mas também pelo seu conjunto de experiências, observações e relacionamentos (CHIAVENATO, 2020), sendo imprescindível que esse conjunto seja posto em prática. Esta seção se relaciona com o objetivo específico de identificar características relacionados à Educação Corporativa que são determinantes para o desempenho dos colaboradores em suas atividades diárias.

Assim, para o Entrevistado S2, “o aprendizado inicial, a teoria, os conhecimentos adquiridos são decisivos na aplicação prática”, pois influenciam no desempenho do colaborador em dois momentos: “primeiramente, no período avaliativo e depois no exercício de sua função”. Contudo, ressalta que é preciso fazer algo a mais pelo desenvolvimento do colaborador:

Os colaboradores têm ainda insegurança, muita ansiedade, expectativa, trabalhar essa mudança de função pela qual estão passando, não interessa para qual função estão indo, é preciso fazer algo para o desenvolvimento deles, fazendo com que essa mudança seja mais suave, são dores que eles precisam passar, mas para isso precisam desenvolver disciplina, resiliência, falta um pouco mais disso. (Entrevistado S2)

Os Entrevistados S1 e S5, destacaram que “o que vai garantir mesmo o aprendizado, é a dedicação no treinamento”, assim como “colocar em prática tudo o que foi aprendido”.

Na visão dos superintendentes, todo o aprendizado dos programas de formação pode ser aplicado no cotidiano dos colaboradores, entretanto, foi reforçado por eles, que é preciso que os colaboradores desenvolvam uma visão mais ampla sobre o contexto estratégico da empresa e de seus negócios. Assim trouxeram que os colaboradores precisam se desenvolver no que se refere a conhecer a empresa, saber analisar e avaliar processos, conhecer o cliente e, sabendo isso, é necessário que o colaborador coloque em prática esse aprendizado.

O aprendizado, a teoria, é muito importante e vai ser decisiva na aplicação prática. [...] Para aprovar no período avaliativo ele tem que mostrar resultados, os resultados estão muito atrelados a aplicação do conhecimento adquirido. Reforço, não basta saber, é preciso saber fazer e fazer. Eu não estou me referindo só aos conhecimentos técnicos, aqui tem muito do comportamental. (Entrevistado S1)

Da mesma forma, o Entrevistado C5, ressaltou que os conhecimentos trabalhados nas formações dão uma boa base para quem está iniciando a carreira, considerando seleção de conteúdos, dinâmicas e algumas práticas. Reforçou, no entanto, a necessidade de que as ações de Educação Corporativa, devam se voltar mais para as práticas na função, uma vez que no período de pandemia e pós-pandemia essas atividades tiveram que ser suspensas. Nesse contexto, destacou que “O conhecimento só é válido se posto em prática e dele obtivermos bons resultados”.

Na percepção do Entrevistado C7, em alguns módulos do programa, poderiam ser incluídas situações pontais do dia a dia da rede de agências, apresentando alguns cases de sucesso relacionados a negociação com clientes ou na tomada de decisões, pois “conhecer essas diferentes realidades da instituição, contribuirá para que os treinandos repensem e mudem alguns comportamentos e atitudes”.

Monteiro e Mourão (2016) apontam que a aplicação prática do conhecimento é um dos principais pilares do desenvolvimento profissional, mas ressaltam que é importante que o conhecimento adquirido, posto em prática ou não, possa gerar reflexões e subsídios para ações futuras no desenvolvimento e desempenho dos colaboradores. Esse entendimento, também, é corroborado na literatura, por Éboli (2010) e Dutra (2014), ao destacarem que o colaborador se desenvolve mais e tem a possibilidade de melhorar seu desempenho, quando consegue alinhar o

aprendizado com as práticas na função, mas que todo o conhecimento deve agregar valor tanto para o colaborador quanto para a organização.

5.4 Trilhas de conhecimento na plataforma EAD

Conforme mencionado no Capítulo 2, a estrutura da UC da instituição pesquisada, está alicerçada em um modelo de trilhas de aprendizagem: trilha comercial, de liderança e governança, de estratégia e excelência operacional, de desenvolvimento social e competitividade, de inovação e cultura digital e de cultura e desenvolvimento humano (PEP, 2019). As ações educativas dos programas de formação perpassam mais de uma dessas trilhas, no entanto os conteúdos e atividades atreladas a esses programas estão agrupadas em módulos de conhecimento, também conhecido como ‘trilhas de conhecimento’ específico a cada programa. Assim as ‘trilhas de conhecimento’ constituem uma estratégia para desenvolver competências técnicas e comerciais voltadas para o aprimoramento do desempenho atual e futuro dos colaboradores (FREITAS e BRANDÃO, 2006). Neste contexto, apresenta-se nesta seção as percepções e expectativas dos entrevistados com relação a importância de se ter na plataforma EAD, trilhas de conhecimento como pré-requisito para cada programa de formação.

De forma geral, os superintendentes trouxeram a importância de se ter na plataforma EAD, uma trilha de conhecimentos como pré-requisito para todos os profissionais que desejam trilhar carreira dentro da instituição, em especial em atendimento aos programas de formação. Esse manifesto com relação às trilhas de conhecimento, despontou como grande relevância tanto para os superintendentes como para os colaboradores, pois foi levado em consideração: a necessidade de reposição imediata de profissionais nas funções específicas das diferentes áreas da instituição; a mudança do modelo presencial para o modelo *online* de aprendizagem; e às readequações de conteúdos e dinâmicas nos programas de formação visando preparar e capacitar os colaboradores, em um curto espaço de tempo, para que eles pudessem assumir suas funções.

A principal convergência entre os discursos dos superintendentes foi de que, para as trilhas surtirem efeitos positivos nos programas de formação, “é preciso que os colaboradores queiram e procurem se desenvolver”, que eles estejam preparados com “um mínimo de conhecimento”, que este conhecimento seja considerado um

diferencial nos processos seletivos para as funções as quais eles desejam se candidatar.

Assim, de acordo com o Entrevistado S1, tendo os colaboradores um mínimo de conhecimento prévio, as ações de Educação Corporativa dos programas de formação poderão ser mais focadas para o desenvolvimento de habilidades comportamentais, inerentes às funções de cada programa. Na visão do Entrevistado S2, todo colaborador que deseja seguir carreira dentro da instituição, tem que “buscar oportunidades para se desenvolver” e “explorar novos caminhos”. O Entrevistado S2, entende que as trilhas de conhecimento sejam um desses caminhos. Compartilhando dessa mesma visão. O Entrevistado S4 enfatiza que “ter um conhecimento prévio, facilita a assimilação e o desenvolvimento das competências desejadas” (Entrevistado S4).

Para o Entrevistado S3, as trilhas de conhecimento na plataforma EAD poderão contribuir para “otimizar o tempo de aulas nas formações”, ficando os encontros entre instrutores e treinandos mais focados em trocas de experiências e aplicar na prática o conhecimento adquirido. Nessa mesma linha de pensamento, o Entrevistado S5 também enfatizou a importância de os colaboradores cumprirem com alguns treinamentos antes de virem para as formações, sugerindo que eles tenham um “cronograma de ascensão”, composto por “cursos obrigatórios” e um “direcionamento no EAD”, pois tendo os colaboradores um conhecimento básico, as ações de Educação Corporativa poderão ser direcionadas para um novo olhar, mais voltado para a “motivação”, a “sustentabilidade” e para o “protagonismo”. Destacou a importância de o colaborador “se entender na caminhada”, ou seja, entender o seu papel nesse processo de desenvolvimento.

Embora concordando com a importância de se ter trilhas de conhecimento na plataforma EAD, os colaboradores trouxeram diferentes percepções a esse respeito. Para o Entrevistado C8,

A velocidade com que as mudanças vêm acontecendo dentro da instituição, a necessidade de se ter profissionais aptos para determinadas funções, em curto espaço de tempo, é um indicador favorável para as trilhas de conhecimento. (Entrevistado C8)

Para o Entrevistado C1, a teoria trabalhada nos programas de formação poderia ser direcionada para a plataforma EAD, assim as horas de treinamento *online*, seriam dedicadas para trocas entre instrutores, treinandos e gestores

convidados. Do mesmo modo, ter os conteúdos disponibilizados na plataforma EAD como pré-requisito, oportunizaria aos colaboradores se apropriarem desse conhecimento e “ir praticando para entender o que funciona e o que precisa ser melhorado, com base em seus próprios resultados”, ressaltou o Entrevistado C5. Destacou, ainda, o Entrevistado C3 que as trilhas de conhecimento deveriam “contemplar gamificação, com simulação de situações do dia a dia da função”, assim os treinandos já poderiam ir se experimentando em situações práticas da função.

Mesmo que o entendimento dos colaboradores convirja para o fato de que as trilhas de conhecimento são importantes, o Entrevistado C2 atentou para o fato de os colaboradores não disporem de tempo hábil para se preparar, através das trilhas de aprendizagem, para os processos seletivos, visto que esses processos vêm ocorrendo com muita frequência e com curtos intervalos entre eles de forma a atender as demandas emergências da instituição. Em virtude disso, destacou:

Entretanto, percebo que, nesse atual modelo, não temos tempo para nos preparar, pois os processos seletivos acontecem a todo instante e aí, está a importância dos programas de formação para o nosso desempenho. Penso nas trilhas de conhecimento como uma ação futura, onde cada empregado possa ir construindo sua trajetória. (Entrevistado C2)

Da mesma forma, o Entrevistado C9, trouxe que considera importante ter trilhas de conhecimento na plataforma EAD, desde que os profissionais tenham liberdade de “escolher suas fontes de aprendizado”. Sob esse mesmo ponto de vista, o Entrevistado C10, também reforçou a importância das trilhas para que o colaborador possa focar no conhecimento que ele precisa, “sem ter que fazer um curso inteiro para atender sua necessidade.”

Para melhor elucidar as percepções dos superintendentes e dos colaboradores com relação às trilhas de aprendizagem ou trilhas de conhecimento, assim denominadas pelos entrevistados, apresenta-se no Quadro 9 - Concepção sobre as Trilhas de Aprendizagem, alguns recortes das transcrições das entrevistas.

Quadro 9 - Concepção sobre as Trilhas de Aprendizagem

Entrevistado	Concepção sobre as Trilhas de Aprendizagem
S1	O aprendizado inicial, a teoria, é uma parte super importante e vai ser decisiva na aplicação prática. Mas é importante que os colaboradores busquem querer se desenvolver , que busquem conhecimento antes mesmo de abertura de processos seletivos. Que eles venham com um mínimo de conhecimento para as formações .

	Assim as formações poderão ser mais focadas em desenvolvimento das habilidades comportamentais. [...] o ideal é que tivesse trilhas de aprendizagem para todas as funções.
S2	É importante para todo colaborador que deseja crescer, trilhar novas aprendizagens , descobrir e explorar novos caminhos . Ele tem que buscar se desenvolver por vontade própria , isso faz a diferença na carreira e na vida.
S3	O momento que estamos passando exige esse tipo de dinâmica, mais <i>online</i> , mais ágil, menos tempo em sala de aula, mais rápido na função, treinamento concomitante com período avaliativo, profissional já atuando na função é muito bom porque vai mesclando aprendizado e prática, mas para isso é preciso que o colaborador já venha com um certo conhecimento . [...] Com as trilhas você pode otimizar o tempo de aulas nas formações, focando os encontros entre treinandos e instrutores mais para as trocas e aplicação prática do conhecimento adquirido.
S4	Se os colaboradores tivessem a oportunidade de passar por uma trilha de conhecimento antes de chegar nas formações, o ganho seria ainda maior, pois ter um conhecimento prévio, facilita a assimilação e o desenvolvimento das competências desejadas. [...] Todo o colaborador que deseja crescer dentro da instituição deveria passar por uma trilha de aprendizagem.
S5	Um profissional que se candidata a uma determinada função, ele tem que cumprir alguns treinamentos antes , ele tem que se entender na caminhada. Ora, se ele vai assumir como gerente de negócios, então ele já tem que ir buscando conhecimento necessário para essa função , seja produto, serviço e ferramentas. [...] Eu acho que o banco precisa ter um cronograma de ascensão, do que o colaborador precisa fazer internamente, seja curso EAD. [...] Ele tem que passar por um conhecimento antes de ingressar numa função comissionada.
C1	Alguns conteúdos trabalhados nos programas de formação, parte teórica, poderiam estar hospedados na plataforma EAD , as horas destinadas a formação ficariam mais dedicadas às trocas entre instrutores, treinandos e gestores.
C2	Adotar trilha de conhecimento para determinados programas na instituição seria importante, principalmente para funções de gestão. Entretanto, percebo que, nesse atual modelo, não temos tempo para nos preparar, pois os processos seletivos acontecem a todo instante e aí, está a importância dos programas de formação para o nosso desempenho . Penso nas trilhas de conhecimento como uma ação futura, onde cada empregado possa ir construindo sua trajetória
C3	A Universidade Corporativa poderia transformar ainda mais o aprendizado, construindo algumas trilhas de conhecimento com gamificação, com simulação de situações do dia a dia da função , passando pelas trilhas os treinandos poderiam trocar percepções durante as formações.
C5	Acho que ter uma trilha de conhecimento , com alguns conteúdos como pré-requisito para as formações seriam bem válidos, pois o colaborador não iria apenas ser apresentado ao conteúdo para assimilar, ele iria praticar para entender o que funciona e o que precisa ser melhorado, com base em seus próprios resultados .
C8	A velocidade com que as mudanças vêm acontecendo dentro da instituição, a necessidade de se ter profissionais aptos para determinadas funções, em curto espaço de tempo, é um indicador

	favorável para as trilhas de conhecimento .
C9	Acho importante ter trilhas de conhecimento desde que o profissional possa ter alguma liberdade para escolher suas fontes de aprendizado , pois quando se tem a opção de escolha, o comprometimento é maior, o aprendizado flui mais.
C10	Muitas vezes o colaborador precisa buscar um determinado conhecimento sobre um produto ou serviço, desenvolver uma habilidade ou competência bem específica, com a trilha de conhecimentos ele teria essa autonomia de poder focar naquilo que ele precisa , sem ter que fazer um curso inteiro para atender a sua necessidade.

Fonte: elaborado pela autora.

Na fala dos entrevistados, de modo geral, ficou claro que as trilhas de conhecimento são importantes e contribuem de forma bem positiva para o desempenho dos colaboradores, oportunizando o protagonismo no aprendizado, um maior comprometimento e melhores resultados. Da mesma forma, é de entendimento dos superintendentes que elas deverão ser repensadas e ampliadas para além dos programas de formação, sendo ofertadas para todas as funções comissionadas dentro da instituição. Assim como as trilhas de aprendizagem remetem à ideia de liberdade, de autonomia para construir o próprio caminho (FREITAS e BRANDÃO, 2006), as trilhas de conhecimentos específicos na plataforma EAD oportunizarão aos colaboradores fazer a gestão do próprio conhecimento, buscando se desenvolver onde realmente necessitam.

5.5 Desenvolvimento de novas competências e mudança de Mindset

Nesta seção, apresentam-se resultados sobre a análise das competências requeridas e desejáveis nos colaboradores para ingresso em funções específicas na instituição. Essa análise se relaciona com o objetivo específico de verificar como os conteúdos e dinâmicas ofertados no Programas de Formação Alfa contribuem para o desenvolvimento de novas competências para os colaboradores.

Considerando os pilares estratégicos da instituição, o PEP (2019) foi elaborado pensando nas competências necessárias a todos os colaboradores. Este modelo abrange competências essenciais e de liderança, com objetivo de garantir um processo de atingimento de resultados, alinhados aos objetivos de negócio e ao desenvolvimento das pessoas. No Quadro 10, apresenta-se as competências organizacionais da instituição pesquisada.

Quadro 10 - Competências Organizacionais

Competências Essenciais	Competências de Liderança
Protagonismo	Visão Estratégica
Colaboração	Conduz à Inovação
Adaptabilidade	Conduz aos resultados
Abertura ao aprendizado	Foco no cliente
Excelência na Execução	Orienta e Desenvolve Pessoas

Fonte: elaborado pela autora com base no PEP (2019)

No Quadro 11, apresenta-se os aspectos comportamentais avaliados durante a formação dos colaboradores, considerando as atividades práticas, as aulas *online* e o período avaliativo. Cabe destacar que esses comportamentos avaliados estão relacionados às competências essenciais e de liderança, de acordo com as especificidades de cada Programa de Formação Alfa.

Quadro 11 - Aspectos Comportamentais Avaliados no Programa de Formação Alfa

Competências Essenciais	Aspectos comportamentais
Protagonismo	Iniciativa, proatividade, apresenta soluções; disponibilidade
Colaboração	Relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; orientação para resultado;
Adaptabilidade	Entusiasmo e disposição para mudança; explora oportunidades de melhoria; contribui para as mudanças
Abertura ao aprendizado	Busca aprender e ressignificar conceitos; habilidade para conectar informações; Busca aprendizado contínuo;
Excelência na Execução	Executa as atividades com disciplina e alto padrão de qualidade; atenta-se para os clientes; Observa custos, prazos e benefícios;
Competências de Liderança	Aspectos Comportamentais
Visão Estratégica	Pensa em cenários futuros; identifica estratégia apropriada; implementa planos; propõe soluções para os negócios;
Conduz à Inovação	Antecipa tendências; encontra soluções para os problemas; otimiza resultados
Conduz aos resultados	Cria cultura de alto desempenho; age como dono; apresenta melhorias contínuas; define metas; entrega resultados;

Foco no cliente	Foco no cliente; orientação para satisfação do cliente; soluciona problemas; atua como consultor de negócios;
Orienta e Desenvolve Pessoas	Espírito de Equipe; bom relacionamento; boa comunicação;
Planejamento e Organização	Define prioridades; estabelece objetivos; controla as tarefas; agenda visitas; é ágil no retorno aos clientes; cumpre prazos; é pontual; é organizado

Fonte: elaborada pela pesquisadora com base no PEP (2019) e nas avaliações comportamentais do Programa de Formação Alfa

Tomando por base essas competências comportamentais, avaliadas no Programa de Formação Alfa, buscou-se a percepção dos entrevistados quanto ao alinhamento destas com as competências essenciais e de liderança, que compõem os pilares estratégicos da instituição. Assim, foi consenso entre os superintendentes que os aspectos comportamentais, avaliados nos programas de formação, apresentados no Quadro 11, estão alinhados com as estratégias organizacionais, conforme citam os entrevistados S2 e S4:

As competências avaliadas nos programas de formação, estão totalmente alinhadas com as estratégias da nossa empresa. As avaliações comportamentais nos programas de formação, retratam bem a realidade do treinando no exercício de sua função. (Entrevistado S2)

Percebe-se que as competências avaliadas refletem bem a capacidade do colaborador de colocar em prática o aprendizado, buscar se desenvolver durante o processo. Elas estão alinhadas com as estratégias do banco. (Entrevistado S4)

De acordo com os superintendentes, para acompanhar as constantes mudanças de mercado, é preciso que os colaboradores estejam sempre se desenvolvendo. Além do conhecimento é preciso desenvolver nos colaboradores competências que resultem em mudanças de comportamentos, que agreguem valor ao profissional e à instituição. De acordo com as entrevistas, também, foram nominadas diferentes competências comportamentais a serem mais trabalhadas pelos colaboradores: inteligência emocional, protagonismo, sentimento de dono, sentimento de pertencimento.

Dentro do contexto da instituição e de mercado, vejo a inteligência emocional como uma competência essencial para conduzir as relações interpessoais, para uma comunicação mais assertiva e para gerenciamento de conflitos. (Entrevistado S1)

Com toda a humildade, mas é uma opinião pessoal, eu acho que a gente deveria trabalhar mais a importância do protagonismo por parte do colaborador, o sentimento de pertencimento à instituição, e o sentimento de dono (Entrevista S4)

Na revisão de literatura, observa-se que o conceito de competência nas organizações vai além da noção de qualificação do indivíduo, envolve tomar iniciativas e assumir responsabilidades em distintas situações profissionais com as quais se defronta (FLEURY e FLEURY, 2000). As competências podem ser desenvolvidas por meio de treinamento ou experiências. Elas podem ser aprendidas (ÉBOLI, 2004).

Durante as entrevistas, os superintendentes mencionaram em vários momentos a importância de desenvolver e aprimorar, junto aos colaboradores, mudança de comportamentos e de atitudes para realização de tarefas e resolução de problemas.

O colaborador tem que abrir a sua mente para a necessidade de buscar mais. Desenvolver novas competências, novas habilidades. Não basta ele saber fazer hoje, tem que saber fazer hoje e saber fazer melhor amanhã. Os colaboradores precisam se lapidar um pouquinho mais, mudar alguns comportamentos, algumas atitudes. (Entrevistado S1).

O colaborador precisa conhecer produtos e serviços, isso é importante, mas na minha percepção é essencial que ele trabalhe **mudanças de comportamento, postura e atitudes**. Ele tem que ser agente de relacionamento, ele tem que saber se relacionar. (Entrevistado S2, grifos do autor).

Entretanto, considerando a necessidade de agilidade na capacidade de respostas às demandas da instituição, resultante de mudanças de mercado e da instituição nos últimos anos, os superintendentes ressaltaram a importância de se mobilizar algumas competências em maior grau do que outras. Assim, para o Entrevistado S1, “toda função tem novos desafios e por melhor que os colaboradores estejam preparados, eles trazem consigo insegurança, ansiedade e muitas expectativas”. Para o Entrevistado, “é preciso trabalhar mais no colaborador essa mudança de função pela qual eles estão passando”, dessa forma, a Educação Corporativa poderia contribuir no sentido de trabalhar mais as competências relacionadas à “resiliência, liderança e trabalho em equipe”, conforme transcrito a seguir:

É preciso fazer algo para o desenvolvimento deles, fazendo com que essa mudança seja mais suave, são dores que eles precisam passar, mas para isso precisam desenvolver disciplina, resiliência, falta um pouco mais disso. [...] Todo aquele conhecimento da função é importante, mas chega num ponto que tu tens uma expectativa e quando vai para a função, ela não é bem assim. [...] trabalhar também liderança, trabalho em equipe, porque tem muitos jovens e com pouco tempo de casa nas formações, eu percebo que eles desistem muito fácil. (Entrevistado S1)

Na visão do Entrevistado S2, considerando esse novo contexto pelo qual a instituição está passando, há necessidade de serem mais trabalhadas nos colaboradores competências relacionadas a “disponibilidade, protagonismo, confiança, conhecer o cliente, credibilidade (conhecimento, postura, apresentação pessoal, asseio)”. Destaca o Entrevistado S2 que, na opinião dele, o protagonismo é essencial para que o colaborador possa desempenhar bem sua função.

Dado a esse novo modelo dos programas de formação que estamos vivenciando, entendo que os treinandos não vão poder desenvolver 100% as competências que seriam essenciais para a sua função, o tempo da formação ficou muito restrito. Mas sei, também, que muitos dos colaboradores já vem com algumas competências ou habilidades desenvolvidas. No entanto, vejo que o protagonismo é uma das competências que precisa ser mais trabalhada, mais amadurecida, é algo que não é adquirido em semanas, ela vem com o tempo, mas, sim, é essencial para o desempenho na função. (Entrevistado S2)

Verificou-se, através das entrevistas, que vários fatores relacionados à Educação Corporativa foram determinantes para o desempenho dos colaboradores. De acordo com os depoimentos dos entrevistados, a Educação Corporativa é na sua essência o principal meio de promoção e de capacidade de propor mudanças para os colaboradores e para a cultura da empresa, convergindo para o fato de que as ações de EC podem assumir diversos propósitos nas organizações, desde a preparação para ascensão profissional, às melhores práticas ou ao desenvolvimento de competências (CHIAVENATO, 2014). O resultado disso se reflete na mudança de comportamento, de atitudes, de reconhecimento, de valorização do trabalho, enfim, de diversas formas e sob diferentes olhares, conforme pode ser constatado nas transcrições das entrevistas realizadas com os colaboradores e com os superintendentes.

Os colaboradores, também trouxeram vários relatos a respeito de mudanças de comportamento e de atitudes experienciadas por eles mesmos a partir dos programas de formação. Observa-se por esses relatos que algumas mudanças de comportamentos se sobressaíram mais em relação a outras, e estão relacionadas a

questões de segurança, planejamento, organização, foco e proatividade. Também cabe destacar mudanças no modo de operacionalizar e conduzir negócios, prospectar de clientes, qualificar visitas e dar mais agilidade nos processos.

Apresenta-se aqui a transcrição de alguns relatos relacionadas às mudanças de comportamentos e de atitudes vivenciadas pelos entrevistados.

Conhecendo os produtos e serviços, transmito mais segurança e credibilidade. Me preocupo em passar uma imagem pessoal e profissional positiva. (Entrevistado C1)

Mudei meu modo de operacionalizar e conduzir os negócios. Antes eu prestava atendimento, hoje eu busco relacionamento com os clientes. Antes o cliente vinha até mim, hoje, intensifico e qualifico as visitas. Sou mais organizado e faço planejamentos diários. Antes os negócios iam acontecendo, a seu tempo, hoje busco mais agilidade nos processos para concretizar fechamento de operações, serviços e produtos e satisfazer os clientes. (Entrevistado C2)

Hoje trabalho com mais segurança, pois tenho conhecimento para atender bem meus clientes. Mudei, sou mais atencioso, foco mais em resultados, delego mais atividades. Tenho mais paciência e empatia, hoje entendo os gestores de outro ponto de vista. (Entrevistado C3)

Hoje sou mais persistente do que antes, aprendi que para ter um excelente desempenho, não é só conhecimento que precisamos, é precisa exercitar, colocar em prática o aprendizado, na hora de conduzir e operacionalizar os negócios e não desistir. (Entrevistado C4)

Tenho buscado ser mais proativo e ter maior agilidade e organização na condução dos negócios e nas minhas atividades diárias. (Entrevistado C5)

O Programa de Formação Alfa mudou muito meu comportamento, principalmente nas questões negociais, me tornei mais ousado em buscar grandes negócios(...) (Entrevistado C6)

Mudei algumas atitudes no que se refere a prospecção de clientes. Tenho procurado intensificar visitas para prospectar novos negócios em clientes paralisados, iniciando tratativas importantes para o fechamento de operações, em especial para direcionador de crédito. Percebo que hoje tenho mais foco na condução dos assuntos, estou mais organizado e tenho procurado me planejar com bastante antecedência para não perder oportunidades. (Entrevistado C7)

Acho que a principal mudança foi o planejamento, hoje tenho uma semana planejada, sei o que devo fazer, acho que também a função exige muito mais proatividade o que fez com que eu mudasse muito a maneira de prospectar negócios. (Entrevistado C8)

Mudei algumas atitudes e comportamentos, principalmente na área de negociação com clientes onde acredito que hoje sou mais proativo do que antes. Consigo devido a muito do que aprendi na formação aplicar os conhecimentos adquiridos. (Entrevistado C9)

Estou colocando em prática o saber ouvir, conhecer o cliente, entender o que realmente os clientes necessitam e oferecer-lhes o que o banco tem de melhor para atender suas necessidades. (C10)

Percebi que após a formação mudei minha maneira de abordar os clientes, não só vislumbrando o atingimento das metas, que é importante para a função, mas de ter um olhar mais atento, mas focado no cliente, um olhar para a pessoa e para o que ela realmente necessita. (Entrevistado C11)

A formação ajudou muito a trabalhar a minha introspecção. Obviamente ela ainda está presente, porém hoje consigo lidar com ela de forma muito mais leve, utilizando-a como uma força e não como uma fraqueza. (Entrevistado C12)

Como forma de melhor visualizar essas mudanças, apresenta-se no Quadro 12 um comparativo do antes e do depois da formação, segundo os relatos.

Quadro 12 - Antes e Depois do Programa de Formação

	Antes	Depois
1	Tom de voz e postura inadequados Falta de visão mais estratégica	Segurança Credibilidade Imagem pessoal e profissional positiva Conhecer o cliente Satisfação dos clientes Qualidade nas visitas Amadurecimento profissional Conhecer os produtos e serviços da instituição
2	Atendimento ao cliente Cliente procurava a agência Os negócios aconteciam a seu tempo	Relacionamento com o cliente Qualidade nas visitas Satisfação dos clientes Organização Planejamento Agilidade nos processos Gestão do tempo Fechamento de negócios
3	Insegurança Pouco conhecimento Falta de foco Foco nas metas Ansiedade	Segurança Conhecimento Atenção Foco no Resultado Delegação Paciência Empatia
4	Foco nas metas	Mais persistente Colocar em prática o aprendizado
5	Acomodado Foco na atividade	Maior interesse pela função Proatividade Agilidade Organização Determinação

6	Indeciso Reativo	Determinação Proatividade Conhecimento Resultados
7	Atendimento ao cliente Foco nas metas	Relacionamento com cliente Qualidade nas visitas Prospecção de Negócios Foco nos negócios Organização Planejamento
8	Planejamento Reativo	Planejamento Proatividade Prospecção de Negócios
9	Reativo	Proatividade
10	Foco nas metas	Saber ouvir Relacionamento com cliente Foco nos negócios
11	Foco nas metas	Relacionamento com cliente Foco nos negócios Foco nas necessidades do cliente
12	Introspectivo Reativo Foco nas metas	Comunicativo Senso de urgência Ética Protagonismo Proatividade

Fonte: elaborada pela autora

Da mesma forma, buscou-se ouvir dos superintendentes suas percepções com relação à mudança de comportamento nos colaboradores que passaram pelos programas de formação. Para os Entrevistados S1 e S2, muitos colaboradores melhoraram a qualidade do atendimento, são organizados, tem planejamento e se dedicam a conhecer mais o cliente.

Muitos melhoraram a qualidade do atendimento, se dedicam a conhecer o cliente. São organizados e tem um bom planejamento. Eu vejo que o nosso vendedor, ou boa parte dele, já conseguiu mudar a forma de atendimento, mas precisa avançar mais. (Entrevistado S1)

A primeira mudança percebida, em muitos colaboradores, é a organização na condução dos processos e no planejamento de negócios. Esses profissionais não precisavam ir a campo, os clientes vinham até ele, agora o processo se inverteu, é preciso ir até o cliente, se relacionar com ele e entender suas necessidades. O colaborador que conhece bem seu cliente saberá fazer as melhores escolhas para atendê-lo da melhor maneira possível. (Entrevistado S2)

O Entrevistado S1, ressalta que os colaboradores que passam pelos programas de formação ainda não estão prontos, falta desenvolver mais

proatividade nos negócios, buscar conhecer mais o cliente, ir até ele, “não esperar que o cliente venha na agência”.

Para o Entrevistado S3, muitos dos profissionais que passam pelos programas de formação chegam com mais segurança, mais maturidade para os negócios, mais qualidade no atendimento a clientes e ampliação da rede de relacionamentos. Ressalta em sua fala que é preciso desenvolver ainda o “protagonismo” e o “senso de pertencimento” nos profissionais mais jovens, com menos tempo de banco, de forma que eles possam rever “comportamentos, atitudes e maneiras de pensar”.

Para o Entrevistado S4, os colaboradores que passam pelos programas de formação demonstram mais organização, planejamento, comprometimento, são mais motivados e passam a ter atitudes mais engajadas. Ao perceber que a organização investe no desenvolvimento das pessoas, “os colaboradores se sentem mais valorizados, mais felizes, gerando melhores resultados e aumento da produtividade”.

Bergamini (2007) define motivação como sendo uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, pois está diretamente relacionada com sentimentos de pertencimento, produtividade, valorização e satisfação dos trabalhadores. No contexto educacional, a motivação é a disposição para a aprendizagem (MARTIN, GINNS e PAPWORTH, 2017).

O Entrevistado S5, trouxe um ponto de atenção com relação a motivação dos colaboradores, reforçando a necessidade de desenvolver pessoas para além das metas.

Os colaboradores retornam das formações com conhecimento, boa vontade, mais engajados e motivados para buscar mercado, mas ainda com objetivo de cumprimento de metas. Cabe destacar que os resultados que o mercado vai avaliar, a partir de agora, não é só o resultado financeiro, mas também o valor que aquela pessoa entrega. [...] Isso é importante para a gente construir resultados mais perenes, que sejam comemorados por todos. Focar no desenvolvimento humano e no desenvolvimento sustentável. (S5)

Na entrevista com os colaboradores apareceu em diversos momentos, a preocupação com o desenvolvimento de habilidades voltadas para o relacionamento com colegas e clientes. Denota-se uma preocupação com a excelência no desempenho, em razão das metas da empresa, mas ao mesmo tempo uma

preocupação e necessidade de atenção para com as pessoas, sejam colegas ou clientes, fato que ficou bem evidenciado nas seguintes falas:

Ter uma visão do todo, saber ouvir, dominar os produtos e serviços, reconhecer os limites dos colegas e as necessidades dos clientes e buscar conhecimento constantemente. Isso tudo é essencial, pois o sucesso dos nossos negócios depende das pessoas com quem nos relacionamos. (Entrevistado C3)

Técnicas de marketing, comunicação, técnicas de venda e de atendimento ao cliente, além de conhecimento em pessoas e processos para mim é essencial. Depois a prática trás o resto necessário. (Entrevistado C5)

A proatividade é um dos principais pilares de sustentação do ambiente corporativo. Ela permite que as empresas se destaquem no mercado atual. Ser proativo é ter senso de prontidão e urgência, é arriscar-se a estar à frente de qualquer problema vivenciado ou que poderá acontecer se nada de positivo for feito (ÉBOLI, 2010; MORAES, 2012). Alguns dos entrevistados evidenciaram a proatividade como competência essencial para o desempenho dos colaboradores.

É importante que o colaborador tenha a capacidade de antever problemas e oportunidades, seja no ambiente interno ou externo. Ele deve se apropriar do conhecimento adquirido e propor novas ideias, alternativas na condução dos processos, antecipar ações e resultados, com foco em soluções, nunca no problema ou em achar culpados. (S1)

Proatividade e senso de urgência alinhados a conhecimento técnico e boa relação com pessoas. Cumprir as metas é muito importante, principalmente quando se está em período avaliativo, entretanto é preciso adotar abordagens proativas e determinar objetivos desafiadores de curto, médio e longo prazo. Mas, esses objetivos devem ser específicos e atingíveis (C12)

Os entrevistados também trouxeram a inteligência emocional como conhecimento essencial para desempenhar bem suas funções. Goleman (1999) descreve a inteligência emocional como um conjunto de competências e habilidades, fundamentadas em cinco pilares: autoconsciência, autorregulação, automotivação, empatia e habilidades sociais. A inteligência emocional consiste na capacidade de o indivíduo perceber, nomear, administrar e compreender a emoção em si e nos outros para utilizá-la de forma a favorecer sua adaptação no meio em que vive (PRIMI, 2003 apud MUNIZ, et. al 2007).

De acordo com os gestores, os colaboradores podem ter conhecimento em várias áreas, mas ter domínio sobre as suas próprias emoções e sobre as das outras pessoas tornou-se um grande diferencial dentro das organizações,

impactando no clima organizacional, na cultura e nos negócios, conforme pode ser constatado pelos relatos abaixo.

Dentro do contexto da instituição e de mercado, vejo a inteligência emocional como uma competência essencial para conduzir as relações interpessoais, para uma comunicação mais assertiva e para gerenciamento de conflitos. [...] Hoje, mais do que nunca, é preciso reconhecer as emoções, se comunicar de forma clara e objetiva, compreender o outro, e saber gerenciar sentimentos. Percebo os colaboradores mais estressados, com mais ansiedade e isso atrapalha no desempenho, na produtividade e nos relacionamentos de forma geral. (S1)

Saber utilizar a inteligência emocional é muito importante para quem trabalha com diferentes públicos. Trabalhar o autoconhecimento, a empatia é fundamental para que possamos aplicar nosso conhecimento técnico, da maneira correta em meio a todas as situações que se apresentarem. (Entrevistado C7)

Observa-se na fala do superintendente e do colaborador acima a preocupação em desenvolver a inteligência emocional, de forma a ter domínio sobre as emoções para poder gerenciar conflitos, reduzir ansiedade. Cabe destacar que de acordo com entrevistados, o isolamento social decorrente da pandemia gerou um estresse sem precedentes nos colaboradores, as restrições ao trabalho, o fechamento de empresas, a falta de pessoas nas agências, a dificuldade no cumprimento das metas, a insegurança do retorno, enfim tudo contribui para o aumento dessa ansiedade. Nesse sentido, é importante destacar que a instituição destinou uma área específica para atender e ajudar os profissionais no período de pandemia e do pós-pandemia, da mesma forma, buscou atender as necessidades de desenvolvimento desses profissionais.

Outro ponto considerado como essencial para o desempenho dos colaboradores é a mudança de *Mindset*. Conforme descrito no capítulo 5 a Universidade Corporativa tem mapeado 6 (seis) principais mudanças de comportamentos que poderão contribuir para dar suporte às novas estratégias da instituição: *Mindset* Comercial, *Mindset* Digital, *Mindset* do Cliente, *Mindset* Ágil, *Mindset* de Riscos e *Mindset* Cocriativo. Os Entrevistados S3 e S4 corroboram no sentido de que se deva preparar os colaboradores para essas mudanças de comportamentos, pois a maneira como eles se enxergam e se percebem dentro da instituição e na função que ocupam, se refletirá no seu desempenho e crescimento contínuo.

Para o Entrevistado S3, os colaboradores, principalmente os mais jovens de casa, chegam na rede “sem aquele sentimento de dono”, “sem paixão”, “sem entusiasmo”, destaca a importância de se trabalhar mais o “senso de pertencimento” nos colaboradores,

Eu percebo que as pessoas chegam aqui sem um sentimento de pertencimento. É preciso trabalhar a mudança de *Mindset*. Principalmente essa geração mais nova, o mundo tá mudando muito rápido e todo mundo tem que se adaptar a isso. Mas eu vejo que o pessoal mais novo não tem aquela paixão de fazer pela empresa... Falta mais determinação, mais vigor, mais entusiasmo. Eu acho que a gente poderia trabalhar mais, no sentido de valorização, valorizar o colaborador, a empresa, a função que ele ocupa, o lugar onde ele está. Acho que falta no colaborador senso de pertencimento pela empresa. (Entrevistado, S3)

Nesta mesma linha de pensamento, o Entrevistado S4 traz a importância de se trabalhar, junto aos colaboradores, o “protagonismo” e o “sentimento de pertencimento”, o “sentimento de dono”. De acordo com o entrevistado não haverá crescimento em nenhum sentido dentro da instituição, se os colaboradores não tiverem essas competências bem desenvolvidas.

Observa-se na fala dos superintendentes que as ações de Educação Corporativa, além do conhecimento, devem concentrar esforços com relação a mudança de comportamentos, de forma a preparar seus colaboradores para lidar com os novos desafios. Assim, para o Entrevistado S5, as mudanças de comportamentos têm que se voltar para o *Mindset* Digital, *Mindset* Ágil e *Mindset* do Cliente, pois é preciso acompanhar as mudanças internas e externas que, apesar da grande disponibilidade de informações existentes, elas não são necessariamente comuns a todos os colaboradores. Para o entrevistado, as mudanças disruptivas pressupõem novos paradigmas. O colaborador tem que estar preparado. Tem que ter “percepções de oportunidades”. Para o Entrevistado, os colaboradores que saem das formações precisam ir a campo, pois “quem vai para a rua, precisa saber vender, precisa ter técnicas de vendas, e conhecer essa evolução do digital, e tudo o que a Educação Corporativa da instituição tem de inovador”.

É importante evidenciar o código de ética, o conhecimento de produtos e serviços, com frequente atualização. É preciso um olhar de sustentabilidade, protagonismo com a nova marca. Desenvolver a capacidade de oratória que é muito importante, pois quem vai para a rua, precisa saber vender, precisa ter técnicas de vendas, e essa evolução do digital. [...] Que os colaboradores tenham conhecimento dessas novas linguagens, do que está acontecendo dentro do mercado e da instituição.

[...] Enfim, há todo um sistema de inovação na instituição e muitos colaboradores não sabem. (Entrevistado S5)

Nesses últimos tempos em que o modelo de trabalho e as ações de educação dentro das organizações foram revistos e novas plataformas e tecnologias passaram a fazer parte do cotidiano dos colaboradores, a mudança de *mindset* passou a ser um tema de destaque no mundo corporativo (DWECK, 2017; FERREIRA, 2018; FILATRO, 2018). Na instituição pesquisada não é diferente, o *mindset* digital vem tornando os processos mais ágeis e dinâmicos, as ferramentas tecnológicas passaram a ser grandes aliadas dos colaboradores na obtenção de melhores resultados, facilitando as análises estratégicas, a comunicação interna e o processo de tomada de decisão (PEP, 2019). Cabe destacar que, nos programas de formação, a criação de metas e objetivos claros, o plano e cronograma de treinamento bem elaborado, além da unificação de alguns processos impulsionaram o *mindset* ágil (NEVES, 2019). Da mesma forma, os colaboradores em formação precisam desenvolver o *mindset* do cliente, organizando seus projetos e direcionando suas ações para os relacionamentos, a agilidade é o caminho para que os processos ocorram de maneira mais eficiente e eficaz (FERREIRA, 2018).

5.6 Ações de mentoria

No âmbito das organizações, as mudanças de comportamentos dos colaboradores são um fator determinante e necessário no processo de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2014). Neste sentido, as organizações desenvolvem métodos para colaborar com a transferência de conhecimento, viabilizando ferramentas não formais que possam contribuir no desempenho dos colaboradores (ERLICH, 2017). Diante deste contexto, nesta seção, são apresentadas as ações de mentoria identificadas como fator determinante para o desempenho dos colaboradores da instituição pesquisada, em consonância com a teoria desenvolvida no campo empírico e com o segundo objetivo específico desta pesquisa.

A pesquisa revelou que as ações de mentoria além de contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores, auxiliam nos processos de gestão, no compartilhamento de conhecimento, na comunicação, na agilidade e assertividade dos negócios e na orientação para a carreira. Cabe observar que dado às mudanças

que se fizeram necessárias nos programas de formação, algumas práticas presenciais tiveram que ser temporariamente suspensas nos programas, como aconteceu com as ações de mentoria, que foram retomadas nos programas emergenciais. Nas entrevistas com os superintendentes, de modo geral, as ações de mentoria foram elencadas como ações fundamentais para o desenvolvimento dos colaboradores e que deveriam fazer parte de todos os programas de formação, conforme relatos:

O colaborador sabendo que está sendo acompanhado tem seu nível de assertividade aumentado. [...]Esses profissionais que são mentorados se sentem felizes, porque sabem que não estão sozinhos, tem alguém em quem se apoiar, tirar dúvidas, buscar aconselhamento, alguém que eles possam contar. (Entrevistado S1)

Penso que teríamos que ter periodicamente colaboradores recebendo mentoria, tanto para compartilhamento das vivências, como para orientação dos objetivos em relação às metas e às práticas diárias. A mentoria auxilia os colaboradores na gestão dos negócios, orienta quanto posturas e atitudes, ajudando o profissional a se desenvolver e desempenhar bem sua função. (Entrevistado S2)

Na minha visão, todos os colaboradores em formação deveriam receber mentoria, tanto para compartilhamento das vivências, como para orientação dos objetivos em relação às metas [...] eles precisam entender a importância de realizar negócios, [...] não apenas simplesmente fazer a meta pela meta. (S5)

Da mesma forma, buscou-se ouvir a percepção dos colaboradores em relação às ações de mentoria no seu desenvolvimento e no seu desempenho. Ressalta-se que nem todos os colaboradores entrevistados receberam mentoria, por serem oriundos de turmas diferentes e esta ação só ter sido incluída nos programas de formação emergenciais.

No Quadro 13 são sistematizadas as percepções dos colaboradores acerca dos benefícios proporcionados pelas ações de mentoria durante o seu período de formação.

Quadro 13 - Benefícios Proporcionados pelas Ações de Mentoria

Entrevistados	Benefícios proporcionados pelas ações de mentoria
C1	“Ser orientado e ter conhecimentos e experiências compartilhados por quem já viveu na prática todo esse processo e ainda tem experiência na realidade do dia a dia, foi muito gratificante”.

C6	“Compartilhando experiências profissionais e de vida, sugerindo ações estratégicas para facilitar meu desempenho, me orientando nos processos negociais junto aos clientes e no atingimento de resultados”.
C7	“Melhorou minha comunicação, conhecimento de negócio e ajudou para que eu melhorasse minha organização e planejamento”.
C9	“Não tive mentoria, mas o compartilhamento de experiências que recebi durante a formação e durante o período avaliativo, influenciou diretamente no meu desenvolvimento e no meu desempenho”.
C12	“Sou mais focado para resolver problemas técnicos e sou um pouco mais proativo para pedir ajuda, estou trabalhando minha timidez”.

Fonte: elaborada pela autora.

Os colaboradores que não receberam mentoria, também trouxeram suas percepções e se manifestaram favoráveis a inclusão dessa ação junto aos programas de formação, conforme pode ser observado no Quadro 14.

Quadro 14 - Ações de Mentoria na Percepção dos Colaboradores não Mentorados

Entrevistados	Percepções dos colaboradores não mentorados
C2	“Não tive mentoria, mas sei que ter um mentor ajuda no desempenho e no desenvolvimento pessoal e profissional. Ele te ajuda a ter novos insights que você não tinha pensado, ele te ajuda com orientações e até algumas ideias para a tomada de decisão”.
C8	“Não tive mentoria, mas tive gestores que foram quase mentores, me orientando e sugerindo ações para melhoria técnica e comportamental” [...] “Obtive maior conhecimento dos negócios”.
C11	“Não tive mentoria, mas poder contar com mentor durante o período avaliativo ou na própria função comissionada para nos orientar e dar suporte, só vai contribuir para o nosso melhor desempenho”.

Fonte: elaborada pela autora.

Observa-se no Quadro 13 que muitas vezes, o processo de mentoria ocorre de forma espontânea e informal no cotidiano dos colaboradores, ou seja, mesmo não fazendo parte do planejamento formal do Programa de Formação Alfa, a presença do papel de um mentor foi fundamental para a aprendizagem e desempenho dos colaboradores. Na instituição deste estudo, o papel do mentor pode ser desempenhado por um superintendente, gerente ou profissional com mais tempo de casa e de destaque na função. O importante é que ele tenha o conhecimento necessário para guiar o colega de trabalho. Nos programas de

formação, geralmente, o superintendente é quem indica o mentor, assim, tem-se a mentoria formal, com estruturação e planejamento, fornecendo orientação, apoio, incentivo e feedback construtivo. Já com relação a mentoria informal essa surge de forma mais natural, mais espontaneamente, ou seja, ela acontece por conexão entre dois colegas, entre treinando e gestor, sem um processo de mentoria instituído, mas dentro dos mesmos princípios de orientar, apoiar, incentivar e dar feedbacks.

Assim, de acordo com a pesquisa, a mentoria possibilitou melhoria em termos de conhecimentos dos negócios, permitiu compartilhamento de experiências, aconselhamento para tomada de decisão, orientação nos processos negociais e nas ações estratégicas, além de ter contribuído com a organização e planejamento dos colaboradores, e promover orientação para atingimento de resultados e melhor desempenho. De acordo com o PEP (2019) e nos normativos internos da instituição, corroborando com Pereira *et al.* (2020), a mentoria se constitui numa ferramenta de desenvolvimento dos colaboradores em início de carreira ou de uma nova função.

Nestes termos, para se ter uma boa mentoria, é preciso conduzir as pessoas rumo ao objetivo, para isso é importante a utilização de ferramentas de *mentoring* alinhadas com os conteúdos dos programas de formação.

5.7 Influência das ações de Educação Corporativa e visão de futuro

Nesta seção, são apresentados aspectos relevantes evidenciando que as ações de Educação Corporativa influenciam no desempenho dos colaboradores, e que deve ser sustentada por programas de educação permanente, direcionados de acordo com suas especificidades, conduzidos com visão de futuro, antecipando e suscitando necessidades de melhorias. Esses programas devem estar alinhados aos objetivos organizacionais (FREIRE, 2016a; ÉBOLI, 2014; BORGES-ANDRADE; ABBAD e MOURÃO, 2006), estando de acordo com o objetivo geral desta pesquisa.

No contexto da Educação Corporativa, a motivação é a disposição para a aprendizagem (ÉBOLI, 2014), assim observa-se que, de forma geral, os entrevistados disseram estar motivados a participar de outras formações. Cabe destacar que, em grande parte, essa motivação está relacionada a fazer carreira dentro da instituição, o que justifica a escolha de participar da formação para a “primeira gerência”, que conforme o próprio nome sugere, habilita o profissional para assumir a sua primeira gerência na rede de agências da instituição. Também se

observa que alguns colaboradores têm interesse em continuar se desenvolvendo e participar de outras formações ou capacitações que os habilitem a atuar em áreas comerciais, corporativas, financeiras ou de tecnologias, conforme relatado nas entrevistas. O interesse dos colaboradores em seguir carreira dentro da instituição é um dos principais motivadores da aprendizagem, pois os impulsiona a buscar novas formações, novas capacitações e desenvolvimento contínuo, conforme se pode observar nas transcrições que seguem:

Estou motivado a participar de outras formações, pois pretendo seguir carreira dentro da instituição, meu objetivo é chegar a assumir gerência comercial ou corporativa, nos próximos anos. (Entrevistado C5)

Estou muito disposto a participar de outros processos de formação, [...] meu objetivo é assumir uma gerência comercial. (Entrevistado C6)

Estou bastante motivada, [...] O próximo programa que quero participar é para primeira gerência. [...] Tenho muito interesse em continuar evoluindo na carreira dentro da instituição, meu objetivo é na área comercial. (Entrevistado C8)

Com certeza, estou me preparando para assumir assim que possível a função gerencial. Minha motivação além do crescimento profissional é o aprendizado e as trocas de experiência que os programas de formação trazem. Pretendo seguir na área comercial. (Entrevistado C9)

Sempre motivado. Quero participar da formação para primeira gerência. O Programa de Formação Alfa é a nossa base para alcançarmos outras posições dentro da instituição. (Entrevistado C11)

De acordo com Dutra (2011), o desenvolvimento de pessoas é uma dinâmica que envolve disposição dos colaboradores e da própria organização, resultando em benefícios mútuos, o que corrobora para um maior engajamento e motivação dos colaboradores em desejar participar de outros programas e processos de capacitação e de desenvolvimento na instituição. Entretanto, cabe destacar que a tomada de decisão em participar de novos programas resulta assumir novos desafios, que irão impactar em mudanças na vida pessoal e profissional de cada colaborador, por isso as escolhas devem ser bem pensadas e planejadas, considerando as particularidades de cada um, conforme relatos:

Penso em participar de outros processos mais no futuro, no momento estou focado no meu período avaliativo. Percebo que novas funções (como gerente geral) acabam exigindo constantes mudanças de moradia, o que acaba sendo complicado pra quem tem filho pequeno (meu caso), que tem que optar entre mudar sozinho ou com a família. (Entrevistado C1)

Tenho interesse em me qualificar para poder participar da formação para a primeira gerência assim que surgir oportunidade. Entendo que para chegar à gerência é preciso continuar me qualificando e me atualizando em relação ao mercado financeiro e, ainda, desenvolver algumas competências relacionadas a liderança, comunicação, relacionamento, negociação e resolução de conflitos, capacidade de análise de dados etc. (Entrevistado C2)

Com certeza buscarei novas formações, pois meu objetivo é crescer dentro da instituição. No momento estou em período avaliativo para a minha primeira função comissionada, mas sei que ainda tenho que me desenvolver em alguns aspectos comerciais e comportamentais para chegar a ocupar cargo de gerência. Vou continuar me capacitando, buscando mais conhecimentos e desenvolvendo novas habilidades para minhas futuras escolhas, talvez na área comercial ou financeira. (Entrevistado C7)

Para além da motivação, “buscar desenvolvimento e novos conhecimentos dá sentido para a vida”, “abrindo portas para novos espaços dentro da instituição”, assim o colaborador C12 traduz a essência e resume seu sentimento com relação as ações de Educação Corporativa na instituição:

Buscar desenvolvimento e novos conhecimentos é fundamental para nossa evolução. Dá sentido para a vida. Após ter passado pelo Programa de Formação Alfa já me inscrevi em outro processo interno, hoje estou trabalhando em outra área na empresa, voltada para tecnologia da informação. É sempre motivador e gratificante participar de workshops e processos que nos agregam mais conhecimento, competências e habilidades, abrindo portas para novos espaços dentro da instituição. (C12)

Ainda no intuito de verificar a influência das ações de Educação Corporativa, os colaboradores foram questionados quanto a visão de futuro da EC na instituição. Assim para o Entrevistado S1, a EC continuará sendo a principal ferramenta para a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores,

é através dela que os colaboradores continuarão sendo preparados, capacitados e desenvolvidos. Seus projetos de capacitação e de desenvolvimento deverão colaborar com a sustentabilidade da organização e do planeta. (Entrevistado S1)

De acordo com Éboli (2014); Silveira e Lemos (2016) e Chiavenato (2020), quanto mais aplicada, mais a Educação Corporativa irá fortalecer as relações de trabalho e, conseqüentemente, a instituição se manterá competitiva no mercado. Para o Entrevistado C2 a Educação Corporativa continuará abrindo portas para a transformação, para novas ideias e para a inovação dentro e fora da organização. Da mesma forma, para o Entrevistado C3, a Educação Corporativa deverá “se tornar

cada vez mais inovadora”, acompanhando a evolução das tecnologias e das novas formas de aprendizagem”. Como principal visão de futuro, citada pela maioria dos entrevistados, foi que as ações de Educação Corporativa deverão contemplar o modelo híbrido de aprendizagem, *blended learning*, mesclando encontros *online* com o presencial, apoiando-se no que de melhor cada uma dessas modalidades tem a oferecer. Para alguns entrevistados o *e-learning*, educação *online*, continuará sendo a grande oportunidade de disseminação de conhecimento na instituição:

O *e-learning* cresceu e vai continuar crescendo ainda, é uma grande oportunidade de disseminação de conhecimento de ensino *online*, com apoio de tecnologia e de recursos audiovisuais, imersivos e interativos para aprimorar o conhecimento. (Entrevistado S3)

Cabe destacar que segundo Filatro (2018), o conceito de *e-learning* ou educação *online* é de uma educação distribuída, que valoriza o processo, e não uma educação feita a distância, que valoriza os extremos de produção e consumo, ou seja, este pensamento está alinhado com Éboli (2014) quando traz que é importante não restringir a EC à aplicação de técnicas de aprendizagem profissional, mas ampliar a visão, motivando os colaboradores para o desenvolvimento de novas habilidades, novas competências, que contribuirão para o crescimento do profissional e da instituição. Para isso, é importante que todas as ações de Educação Corporativa estejam alinhadas com os propósitos das organizações.

Ainda com visão de futuro, o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, em especial o uso dos dispositivos móveis, *mobile learning*, também foi citado pelo Entrevistado S2, sugerindo que com a utilização dessas tecnologias a aprendizagem possa acontecer em qualquer lugar e a qualquer momento, para além do espaço e o tempo em sala de aula, garantindo mais liberdade e autonomia no aprendizado.

O *mobile learning* seria uma excelente opção para quem busca oferecer maior flexibilidade ao aplicar a educação corporativa na empresa. Essa ferramenta permite que a empresa disponibilize os treinamentos *online* para que os colaboradores acessem via celular ou tablet a qualquer hora. Assim eles poderão ter mais liberdade e autonomia para rever conteúdos quando puderem e de onde quiserem, sejam vídeos, apresentações ou textos. (S2)

Éboli (2014) lembra da importância de se ter ferramentas apropriadas para uso dos colaboradores no processo de aprendizagem. Cabe destacar que, embora a instituição tenha inovado em tecnologias, ferramentas e metodologias na

área de Educação Corporativa, ainda o acesso à plataforma EAD só ocorre dentro da jornada de trabalho dos colaboradores, por esta razão é que os entrevistados vislumbram o livre acesso a cursos e formações como visão de futuro na instituição. Nesse sentido, a flexibilidade será cada vez mais um benefício atrativo para os colaboradores e para as empresas, pois as empresas que não direcionarem esforços para dar condições melhores de trabalho e oferecer experiências positivas aos colaboradores estarão fadadas a perder espaço no mercado (FERREIRA, 2021).

5.8 Análise comparativa das percepções dos superintendentes regionais com as dos colaboradores

Esta seção aborda o quarto objetivo específico da pesquisa, que é comparar as percepções dos superintendentes regionais com as dos colaboradores que passaram pelo Programa de Formação Alfa na instituição. Com base na análise comparativa dos dois grupos de entrevistados foram observadas muito mais situações congruentes do que conflituosas acerca de suas percepções com relação a influência das ações de Educação Corporativa na instituição.

Com relação a contribuição das ações corporativas no desempenho dos colaboradores, as respostas dos entrevistados, superintendentes e colaboradores, foram convergentes, no sentido de que os programas são vistos como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, pois além do conhecimento, possibilitam vivências, novas experiências, interação com colegas, gestores e instrutores, novas amizades e oportunidades de negócios. Desta forma, o conhecimento adquirido nos programas de formação influencia no desempenho dos colaboradores.

Com relação a aprendizagem, os superintendentes enfatizaram que o aprendizado adquirido é importante para o desenvolvimento e o desempenho do colaborador no dia a dia da função, mas ainda é preciso que o colaborador seja protagonista do seu conhecimento, que ele busque se atualizar constantemente, principalmente onde ela ainda apresenta “gaps” de conhecimento, e que coloque em prática o aprendizado nas diferentes situações que se apresentarem. Já para os colaboradores, de modo geral, os conteúdos trabalhados e as dinâmicas são úteis e se consolidam numa boa base de aprendizado para o exercício da função,

principalmente, no período avaliativo, no entanto trouxeram a necessidade de se incluir no programa mais horas para compartilhamento de experiências com profissionais da rede de agências. Para os entrevistados, esse momento de trocas e compartilhamento de experiências, é o que irá efetivamente consolidar o aprendizado.

A inclusão das trilhas de conhecimento na plataforma EAD como pré-requisito para as formações e com viabilidade de livre acesso em qualquer horário, foi apontada, pelos entrevistados, como uma ação que deverá ser priorizada pela Universidade Corporativa, oportunizando aos colaboradores iniciarem as formações já com uma boa base de conhecimentos, e ainda, otimizar o tempo das aulas *online* para trocas e aplicação prática do conhecimento adquirido. É consenso entre os entrevistados de que a implantação dessas trilhas de conhecimento como pré-requisito, para todos os programas de formação, irá favorecer o protagonismo no aprendizado além de trazer maior comprometimento por parte dos colaboradores.

Na avaliação dos superintendentes, embora os colaboradores se sintam seguros para operacionalizar e ofertar os produtos e serviços aos clientes, ainda é preciso que eles desenvolvam uma visão mais ampla sobre o contexto estratégico da empresa e sobre seus negócios, “conhecer a empresa”, “saber analisar e avaliar processos” e “conhecer o cliente”, isso lhes dará mais confiança e autonomia. Na percepção dos colaboradores, os conhecimentos adquiridos no Programa de Formação Alfa, lhes garantem uma boa base para suas práticas na função, na sua maioria, se sentem seguros para operacionalizar produtos e serviços com os clientes, entretanto, consideraram que a vivência e o aprendizado na prática é que lhes trará maior confiança e autonomia.

Com relação aos ganhos obtidos com os programas de formação, os colaboradores trouxeram vários fatores, mas o que se sobressaiu em relação a todos os elencados, foi a ampliação da rede de contatos, ora denominada rede de relacionamentos ou ora *networking*. Os superintendentes ratificaram que ter uma boa rede de contatos é essencial para os colaboradores, uma vez que ela impulsiona os negócios, através da manutenção e relacionamentos interpessoais. Dessa forma, estando alinhado com Éboli (2014), Martin, Ginns e Papworth (2017) e Chiavenato (2020), quando destacam que no ambiente corporativo o relacionamento interpessoal é um grande influenciador nos processos.

Considerando o desenvolvimento de novas competências, é consenso de que as ações de Educação Corporativa devam concentrar esforços com relação a mudança de comportamentos. Para os superintendentes, os colaboradores precisam aprimorar algumas habilidades, desenvolver e rever algumas atitudes para melhorar o desempenho de suas funções: resiliência, liderança, trabalho em equipe, disponibilidade, protagonismo, senso de pertencimento, *Mindset*, percepção de oportunidades, olhar de sustentabilidade. Da mesma forma, os colaboradores, também, trouxeram a necessidade de se trabalhar algumas competências que são essenciais para o desempenho de suas funções e para o crescimento pessoal: resiliência, liderança, trabalho em equipe, protagonismo, pertencimento, engajamento, comunicação e oratória, ética e sustentabilidade.

No Quadro 15 apresenta-se as competências a serem desenvolvidas, considerando as percepções dos colaboradores e dos superintendentes, podendo ser observado que há bastante coerência com relação às necessidades de desenvolvimento para os colaboradores.

Quadro 15 - Competências a Desenvolver

Colaboradores	Superintendentes
Resiliência Trabalho em Equipe Protagonismo Engajamento Ética Comunicação Assertiva Gestão de Equipes Técnicas de Relacionamento com Clientes Vendas de alto valor agregado Vendas Consultivas Inteligência Emocional Criatividade	Resiliência Trabalho em equipe Protagonismo Engajamento Ética Proatividade Comunicação e oratória Pertencimento Liderança Disponibilidade Credibilidade Inteligência Artificial Mudança de <i>Mindset</i> Sustentabilidade

Fonte elaborada pela autora.

As ações de Educação Corporativa também se refletiram na mudança de comportamento e de atitudes dos colaboradores. Para os superintendentes, após terem passado pelos programas de formação, muitos colaboradores melhoraram a qualidade do atendimento, passaram a ser mais organizados, ter mais planejamento e foco nos negócios. Esses apontamentos corroboram com as mudanças

experenciadas pelos próprios colaboradores em seus relatos. Nesses termos, apoiar o aprendizado de novos processos e comportamentos é fundamental para a execução das práticas da organização (PRAHALAD, 1990).

Protagonismo e proatividade foram as competências que ficaram mais em evidência nas entrevistas com os superintendentes. Ter protagonismo na aprendizagem e na construção da carreira é assumir a responsabilidade pela gestão da própria formação e da própria carreira (ÉBOLI, 2014; Chiavenato, 2020). Para alguns superintendentes, ainda é preciso trabalhar nos colaboradores o sentimento de pertencimento, de dono da instituição, principalmente com o público mais jovem, que possuem menos tempo na empresa. Ressaltaram que embora tendo conhecimento e bastante domínio das tecnologias, ainda falta nesses profissionais mais engajamento e proatividade. De acordo com Meister (1999) e Éboli (2010), a proatividade é um dos principais pilares de sustentação da Educação Corporativa, corroborando neste sentido, Chiavenato (2020) destaca que colaboradores proativos antecedem as ações por ter uma visão futura, conhecem a cultura organizacional, tem mais autonomia e coordenam ações com maior desempenho. Já para os colaboradores, desenvolver a inteligência emocional contribuiria para melhorar o relacionamento interpessoal, ter melhores resultados nas negociações e na tomada de decisões, o que influenciaria, também, no desempenho individual.

Na percepção dos superintendentes, a motivação e o engajamento percebido nos colaboradores estão muito voltados para o atingimento das metas. Ressaltaram que o atingimento das metas é muito importante, mas é preciso que eles estejam preparados para buscar resultados mais duradouros, focados no desenvolvimento humano e no desenvolvimento sustentável. Para os colaboradores, o foco nas metas é muito importante porque o desempenho de cada profissional em período avaliativo está associado ao atingimento das metas estabelecidas para cada programa, no entanto, entendem que é necessário desenvolver novas habilidades e mudar alguns comportamentos para atingir o desempenho com excelência.

A possibilidade de ascensão profissional é o que mais motivou e motiva os colaboradores a querer participar de outros programas de formação e a procurar o desenvolvimento contínuo. Esse fato também foi corroborado pelos superintendentes.

Superintendentes e colaboradores, de modo geral, consideraram fundamentais as mudanças ocorridas nos programas de formação, pois elas não só

atenderam as necessidades de alocação imediata de profissionais na rede como garantiram a continuidade dos processos de desenvolvimento de pessoas trouxeram mais agilidade e inovação nos processos, novas ferramentas e novas metodologias para os programas de formação. É consenso entre os entrevistados de que as “ações de mentoria” consolidaram as ações de capacitação e desenvolvimento dos programas de formação emergencial, desenvolvidos para atender demandas urgentes e pontuais de profissionais qualificados para atuação em funções específicas na rede. Assim como é consenso que estas ações devam ser incluídas em todos os programas de formação.

De modo geral, os entrevistados concordaram que o formato modular dos programas de formação possibilitou integrar treinamento *online* e prática na função, capacitando os colaboradores sem tirá-los por muito tempo de suas atividades, entretanto deixou lacunas no que tange a colocar colaboradores diretamente na função sem ter uma preparação prévia, sem desenvolver algumas habilidades essenciais para a função. Da mesma forma, com relação aos encontros *online*, concordam superintendentes e colaboradores, que é preciso migrá-lo para modelo híbrido de aprendizagem, oportunizando encontros presenciais para as interações e as trocas de experiências, necessárias no desenvolvimento de pessoas.

Apesar da visão otimista sobre as mudanças nesses programas, os entrevistados apontaram alguns fatores de melhorias a serem considerados para os programas de formação, corroborando com o pensamento de Chiavenato (2020) ao destacar a importância de as organizações ouçam seus colaboradores, estando abertas para sugestões, feedbacks, melhorias dos processos, dos resultados e do desempenho de seus profissionais.

5.9 Pontos de melhorias

Com relação ao quarto objetivo deste trabalho, foram relatados pelos entrevistados alguns pontos de melhorias nas ações de Educação Corporativa que corroboram para o desempenho dos colaboradores. De maneira geral, tanto para os colaboradores quanto para os superintendentes, é necessário inserir mais ações práticas e mais horas para interação e compartilhamento de experiências entre treinandos, instrutores e gestores nos Programas de Formação.

Observa-se a partir das entrevistas que, embora o uso das tecnologias tenha despontado como solução de aprendizagem na instituição, tornando as ações de Educação Corporativa mais dinâmicas, mais ágeis e que o modelo *online* tenha se mostrado eficiente na capacitação dos colaboradores, ainda existem *gaps* nos programas de formação, relacionados à falta de interação entre os atores para troca de experiência e de conhecimentos, essenciais para o desempenho dos colaboradores. Assim, como melhoria para os Programas de Formação, foi sugerido o modelo híbrido de aprendizagem, contemplando encontros presenciais e *online*. De acordo com os entrevistados, esse modelo foi apontado como o ideal para os programas de formação, pois os encontros presenciais servirão para as trocas de experiências, vivências e compartilhamento de conhecimentos, contribuindo para o desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores na função. Na sequência, seguem alguns relatos que corroboram com esta análise:

Com a evolução das tecnologias a educação corporativa passou a se tornar cada vez mais inovadora. Neste cenário o EaD se tornou uma opção para capacitar os colaboradores, assim como as aulas *online* foi a solução para a continuidade dos programas de formação. O uso de vídeos e webinars se tornaram práticas constantes. O uso dessas ferramentas e tecnologias se encaixam muito bem à educação corporativa, pois oferece um dinamismo maior e mais agilidade nas formações. [...]No entanto, os colaboradores perderam com relação às trocas de informação, de compartilhamento de conhecimentos, o que no presencial era muito rico. [...] Deveria se pensar de fazer algo híbrido, pelo menos de se fazer um encontro, de um ou dois dias para complementar essa necessidade de eles trocarem experiências entre eles. (Entrevistado S1)

Por outro lado, a gente perde uma riqueza, um contato pessoal, as amizades construídas ao longo da imersão, não só pessoal, mas também a profissional, que é aquela a que a gente recorre quanto se tem falta de conhecimento. [...] O momento que estamos passando exige este tipo de dinâmica, mais *online*, mais ágil, menos tempo em sala de aula, mais rápido na função, treinamento concomitante com período avaliativo, profissional já atuando na função. [...] depois que tivermos mão de obra farta, condição e tempo de fazer, deve-se voltar aos processos com desenvolvimento comportamental presencial como era feito antes. (S3)

No modelo que realizei, *online*, observei como ponto positivo a praticidade de estar em casa, organizar meus horários de estudo e não precisar me deslocar até o centro de treinamentos. Por outro lado, alguns treinamentos específicos de produtos e serviços deixaram a desejar muito em função de não ter interatividade entre instrutor e treinandos. Alguns instrutores não tinham didática ou não estavam preparados para aulas *online*, conteúdos massivos e monótonos, faltou desafiar a turma, como era no presencial. Observo necessidade de encontros presenciais, também. (C6)

Acho que o treinamento remoto veio pra ficar, mas entendo que um modelo híbrido seja uma maneira mais interessante, onde possa ter alguns treinamentos de forma presencial, até porque muitas discussões, muitas

trocas, acabam não acontecendo no treinamento remoto. As trocas e discussões, são muito ricas, elas trazem diferentes visões o que complementa o conhecimento adquirido e nos traz mais segurança. (C8)

Cabe destacar que o “formato modular” tem oportunizado a capacitação dos colaboradores, antes e durante o período avaliativo, sem tirá-los por muito tempo da sua agência ao mesmo tempo que propicia mesclar o aprendizado com a prática na função, entretanto, ele gerou um “gap” de conhecimento ao se colocar profissionais na função sem uma preparação prévia, sem desenvolver algumas habilidades essenciais para a função. Assim, embora haja concordância com relação à importância dos treinamentos no formato modular para atender à necessidade pontual da rede de agências, observa-se certa discordância quanto à manutenção desse formato para ações futuras. Percebe-se a preocupação por parte de alguns superintendentes com relação ao aprendizado, com a dedicação exclusiva para a formação desses profissionais, pois entendem que eles precisam ter uma boa base de conhecimentos, habilidades e atitudes para assumir as funções comissionadas. Para exemplificar, transcrevemos abaixo alguns recortes das entrevistas que ratificam essa análise:

O momento que estamos passando exige este tipo de dinâmica, mais *online*, mais ágil, menos tempo em sala de aula, mais rápido na função, treinamento concomitante com período avaliativo, profissional já atuando na função. Eu sinceramente gostei muito dessa atitude de fazer a coisa rápida e já colocar o colaborador na função, porque a gente estava demorando demais para colocar os profissionais no preenchimento das vagas. [...] nesse período de transição, seria uma boa continuar assim. [...] depois que tivermos mão de obra farta, condições e mais tempo, deve-se voltar aos processos de desenvolvimento comportamental que era feito antes, primeiro capacitar e depois colocar na função, profissionais mais bem preparados. (S3)

A formação modular acaba deixando uma situação, teoricamente melhor para as agências, até porque esse profissional volta para trabalhar. Com relação ao modelo modular, eu sou muito adepto da continuidade. Eu prefiro ter sempre a ruptura, e fazer um treinamento ininterrupto, onde o treinando pode fazer uma imersão maior junto com seus colegas, e pelos menos não é só carga teórica que ele recebe, é a integração com colegas. [...] Sou adepto à continuidade. [...] as várias trocas vão surtir um efeito maior, no meu entendimento. [...] o voltar para a agência... ele acaba sendo desfocado na maioria das vezes. Eu acredito mais no modelo de formação ininterrupto. (S2)

Eu acho que o banco ter trabalhado com processo de formação de forma remota, a distância e modular é super legal, super bacana. O processo foi amadurecendo conforme os meses foram passando, mas eu sou de uma escola que ainda acredita no modelo híbrido. Eu acho que cada vez mais a gente precisa utilizar os meios e ferramentas que nos permitam fazer encontros à distância, mas entendo que a gente deveria continuar tendo as

interações pessoais e presenciais com trocas de experiências. [...] A gente percebe de forma bem nítida no desempenho dos profissionais a diferença que fazem essas interações, pois resultam em mais qualidade e mais eficiência em cada processo. (S4)

Esse novo modelo, emergencial, modular, em que os profissionais são colocados direto na prática, eu acredito não ser o ideal, porque as pessoas assumem sem estar totalmente preparadas, sem ter um preparo mínimo. [...] muitas vezes as pessoas que assumem, têm *gaps* de conhecimento, lacunas, porque elas foram as melhores na seleção, mas precisam ser preparadas para a função. [...] É preciso capacitar primeiro para depois colocar na prática. [...] Assim, se não tiver claro que aquela pessoa precisa ser desenvolvida, ela passa a ser um problema no futuro. (S5)

Com relação a percepção dos colaboradores sobre o formato modular nos programas de formação, observou-se que muitos dos entrevistados gostaram desse formato em razão de poderem intercalar treinamento com suas rotinas diárias, de poder experienciar o conhecimento adquirido no dia a dia a função. Como sugestão de melhorias, destacaram a necessidade de ampliação de carga horária para alguns conteúdos específicos como “linhas de crédito” e “câmbio”, assim como a necessidade de retorno de conteúdos relacionados às habilidades de “negociação com clientes”, “gestão de equipes”, “relacionamento interpessoal”, “empatia”, “escuta ativa” entre outros, que faziam parte das formações presenciais. Concomitante a isso os colaboradores trouxeram ainda a importância da retomada dos encontros presenciais, pelo menos em alguns módulos, conforme se observa em algumas transcrições abaixo:

A formação modular nos dá bastante conhecimento. Mas, os encontros presenciais têm que fazer parte das formações, pelo menos de alguns módulos, pois trazem muitas vantagens e benefícios para os colaboradores e para a instituição, como por exemplo: Grupos de estudos e o debate entre os alunos e gestores e colegas podem enriquecer o conhecimento e ajuda no desenvolvimento dos colaboradores. (Entrevistado C1)

Os programas no formato modular dão aos treinandos mais tempo para se prepararem com relação a leitura de conteúdos, a experimentação prática do aprendizado. Entretanto eles têm uma carga horária reduzida para atender uma gama de conteúdos de forma *online*, ficando por vezes pouco tempo para se trabalhar algumas habilidades de negociação com o cliente, como por exemplo a escuta, a empatia que são fundamentais para nossa atuação na função. [...] Empatia e escuta ativa, poderiam ser trabalhadas dentro dos módulos, nos programas de formação. Seria importante intercalar módulos *online* com presenciais, fortalecendo as relações interpessoais. (C2)

Poderia ser incluído módulos específicos de prospecção de mercado, e alguns cases de sucesso, trazendo colegas do banco, que atuam na função há mais tempo, para compartilhar suas experiências e vivências na função. (C5)

Acho que ter uma trilha de conhecimento, com alguns conteúdos como pré-requisito para as formações ajudaria no sentido de retirar alguns conteúdos do formato modular, viabilizando assim a ampliação de carga horária para desenvolver outros conhecimentos e habilidades que poderão contribuir ainda mais para o nosso desenvolvimento e desempenho, tais como negociação com clientes, linhas de crédito, gestão de equipes, relacionamento interpessoal, empatia, escuta ativa. (C8)

O último treinamento que participei foi o piloto para Treinamento Remoto, sendo assim, ainda estava sendo aprimorado, por isso aconteceu alguns contratempos, e sinceramente prefiro o ensino presencial ou misto pela troca de conhecimento, de experiência, de vivências mais intensa e maior aproximação com os treinandos. (C9)

Observa-se que, dentre os pontos de melhoria, apresentados pelos entrevistados, está a reestruturação do formato dos programas de formação, mais especificamente direcionados para um modelo híbrido de aprendizagem, em que conteúdos pertinentes a produtos e serviços devam estar hospedados na plataforma EAD, que as aulas online sejam focadas para atividades mais práticas, fazendo com que os encontros presenciais sejam para trocas de experiências e desenvolvimento de competências e habilidades para os colaboradores.

Outro ponto de melhoria é com relação ao formato modular, cuja capacitação e desenvolvimento tem acontecido concomitante com o período avaliativo. A proposta é de que os colaboradores ingressem nesse período já com um conhecimento prévio da função, no que tange a produtos, serviços e abordagens a clientes. Para isso, é necessário que os profissionais passem antes por uma trilha de conhecimento prévio, o que hoje é um impeditivo para os colaboradores, pois os processos seletivos têm acontecido de forma acelerada e de forma emergencial, não disponibilizando tempo hábil para que os candidatos possam se preparar para as funções específicas. Ressalta-se ainda que esse formato modular, foi criado a partir das demandas das superintendências com relação a falta de profissionais nas funções específicas, o que passou evidenciar um “*gap*” na capacitação e desenvolvimento dos profissionais.

Cabe destacar que os pontos de melhoria, apresentados pelos entrevistados, estão alinhados aos princípios de cidadania e parceria, contemplados nos sete princípios de sucesso da Educação Corporativa apontados por Éboli (2010), privilegiando a construção colaborativa do conhecimento, num processo de reflexão crítica sobre as ações educacionais e a realidade organizacional. Dessa forma, propondo melhorias pautadas em posturas éticas e responsáveis e, agregando valor às ações e aos programas educacionais corporativos.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir da realização deste estudo, com a análise dos dados obtidos nas entrevistas e o conhecimento adquirido pelo referencial teórico, apresenta-se uma proposta de intervenção, a fim de sugerir melhorias nas ações de educação corporativa da instituição, atendendo às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores para a excelência no desempenho de suas funções. Nesta linha, propõe-se a programação de ações interventivas:

- a) Implementar um canal, virtual e presencial, dedicado à escuta ativa e ao diálogo construtivo com os gestores da rede de agências, com o objetivo de aproximar a UC da realidade de cada regional, ouvindo suas necessidades para capacitação dos colaboradores. Esta ação poderá ser realizada pela coordenação dos programas de formação, utilizando o Espaço Educação da Universidade Corporativa e pelos gestores da UC, em visitas semestrais às superintendências regionais, período que antecede às reestruturações de cada programa;
- b) Mapear as competências individuais a serem desenvolvidas nos colaboradores que passam pelos programas de formação, criando plano de desenvolvimento individual (PDIs) para ajudar o colaborador a alcançar seus objetivos de desenvolvimento pessoal como competências e habilidades específicas, novos projetos, melhorar desempenho e progressão de carreira. Este PDI, como sugestão, poderá ser elaborado a partir de um encontro presencial, definindo um período de imersão, e utilizando-se da técnica de *'escape room'*, prática de jogo corporativo com intuito de permitir aos participantes que vivenciem atividades semelhantes à realidade, superando desafios individuais e de equipe, buscando soluções para o alcance de um propósito. Para isso, a instituição poderá contratar uma empresa externa, especializada na aplicação dessa técnica, com registro e mapeamento dos comportamentos, quantitativos e qualitativos, devolutivas do resultado e feedbacks assertivos dentro do ambiente corporativo. O coordenador dos programas de formação da UC ficará com a responsabilidades de promover esse encontro, convidando para a observação o gestor de cada colaborador, gestor ou representante do RH e gestores da própria UC. Sugere-se, ainda,

que o PDI seja feito no início do período avaliativo, momento em que o colaborador já tenha passado pelo treinamento, algumas atividades práticas da função e interagido com os pares de sua formação;

- c) Implementar trilhas de aprendizagem de ampla concorrência, em ambiente eletrônico, plataforma Moodle, acessível a todos os trabalhadores que desejam fazer carreira dentro da instituição, suprimindo as demandas recorrentes de atualização e desenvolvimento de colaboradores, impostas pelo mercado de trabalho, em consonância com os interesses e motivação dos profissionais que estão em funções de liderança na instituição. Essa implementação poderá ocorrer a partir da finalização do processo de mapeamento de competências que está sendo realizado pelo RH da instituição. As gerências da UC deverão ficar com a responsabilidade de orientar, divulgar, estimular a participação dos colaboradores, oferecendo o suporte necessário e o mapeamento da trajetória de aprendizagem de cada colaborador;
- d) Efetivar a mentoria formal, como ferramenta de desenvolvimento para os colaboradores que passam pelos programas de formação, de forma a aprimorar competências/habilidades, acompanhar a execução das atividades, objetivando o alcance de resultados e a construção da confiança, estabelecida ao longo do processo de formação. Caberá à UC, junto com as superintendências regionais, selecionar os mentores mais bem preparados para o acompanhar, desde o início do período avaliativo, seus respectivos mentorados. Sugere-se, ainda, um acompanhamento da equipe pedagógica da UC junto aos mentores selecionados, considerando este ser um processo em fase inicial dentro da instituição;
- e) Ampliar parcerias com instituições de ensino e outras entidades com o propósito de formatar programas *in company* para o desenvolvimento de competências comportamentais nos colaboradores. A ideia de parceria é um dos princípios de sucesso em Educação Corporativa, como já referendado neste estudo, entretanto a sugestão de ampliação dessas parcerias decorre do entendimento de que desenvolver continuamente as competências críticas e essenciais dos colaboradores, acompanhando o intenso ritmo requerido atualmente no mundo corporativo, é uma tarefa muito complexa, e exige tempo e disponibilidade dos gestores e colaboradores com *expertise* para

compartilhar e promover essas ações junto aos demais profissionais da instituição. Assim, a ampliação de parcerias com instituições externas vem agregar valor às ações e programas educacionais corporativos da instituição, otimizando o processo de desenvolvimento dos profissionais, viabilizando um sistema de desenvolvimento contínuo, permanente e estratégico. A UC, através de suas gerências e coordenação, tem a prerrogativa de conduzir o processo de seleção e customização das empresas externas, além de acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas com base na aprendizagem, na mudança de comportamento dos participantes e no impacto produzido por essas ações no desempenho dos colaboradores, em especial aqueles que passam pelos programas de formação;

Ainda no que se refere a esta pesquisa, sugere-se que as atividades de treinamentos *online* sejam repensadas em tempo disponível, local do treinamento (posto de trabalho, sala específica, home office etc.). Por mais que haja um roteiro pré-definido, que os instrutores sejam os próprios colaboradores da empresa (em sua maioria), há de se pensar nos preceitos da andragogia, pois, quando a aprendizagem não se revela efetiva, costuma-se atribuir falhas ao professor, ou ao prazo para estudo (SILVA FRANCO et al, 2015).

É importante destacar que os programas de formação da Universidade Corporativa, já contemplavam várias ações pensadas para o desenvolvimento e desempenho dos colaboradores, no entanto muitas dessas ações voltadas para o desenvolvimento de aspectos comportamentais, que eram estritamente presenciais, tiveram que ser suspensas, durante o período de pandemia. Desta forma, propõe-se a retomada dessas ações, inserindo-as aos programas de formação, quer seja nos encontros online ou presencial, mas que efetivamente elas possam ser pensadas de forma a contribuir para a mudança de comportamento e de atitudes dos colaboradores. Para isso, é importante articular encontros entre os diferentes atores da Educação Corporativa da instituição, instrutores, treinandos, gestores, para integração e retomada dos relacionamentos interpessoais.

Os resultados dessa pesquisa e a proposta de intervenção serão apresentados à equipe da Universidade Corporativa da instituição pesquisada, no intuito de contribuir para melhorias nos programas de formação e nas demais ações de

Educação Corporativa que venham a contribuir com a capacitação, desenvolvimento e desempenho dos colaboradores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida e os resultados alcançados a partir dos objetivos propostos. Descrevem-se ainda, as limitações e possibilidades de trabalhos futuros identificados no percurso da pesquisa.

Dentro da temática ações de Educação Corporativa, este estudo buscou analisar a influência das ações de Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores que passaram pelo Programa de Formação Alfa, no período de 2020 e 2021. Este programa foi totalmente reestruturado, de forma que pudesse garantir a continuidade do processo de formação e capacitação dos colaboradores, em atendimento a necessidade de pessoal na rede de agência da instituição pesquisada, em plena pandemia da Covid-19, período em que o distanciamento social se tornou obrigatório e a empresa teve que se adaptar às mudanças que se fizeram urgentes.

No tocante a pesquisa, os colaboradores e superintendentes entrevistados, trouxeram importantes contribuições com relação às ações de educação corporativa implementadas no Programa de Formação Alfa e sugestões para ações futuras na continuidade desses programas. Desta forma, retomando as premissas que motivaram este estudo, relativas às ações de EC no desempenho dos colaboradores, pode-se afirmar que: a) A respeito da premissa de que o aprendizado obtido por meio dos programas de formação é aplicado na prática e no desenvolvimento de novas competências, se mostrou procedente uma vez que os superintendentes regionais e os colaboradores entendem que o conhecimento adquirido nas formações deve ter aplicação prática na função, pois, de forma geral, consideram que a prática é que consolida o aprendizado; b) sobre a premissa de que as ações de Educação Corporativa dos programas de formação se refletem em mudanças de comportamento nos colaboradores, verifica-se procedente, haja visto os vários relatos de mudança de comportamentos vivenciadas pelos próprios colaboradores e ratificados pelos superintendentes. Cabe destacar que além das mudanças observadas, há também os apontamentos de se desenvolver nos colaboradores novos comportamento e atitudes objetivando crescimento pessoal e profissional; c) com relação a premissa de que a Educação Corporativa é sustentada

por programas de educação permanente, conduzidos com visão de futuro; é procedente, pois os colaboradores percebem a importância dos programas de formação e capacitação no desenvolvimento das pessoas e no crescimento na carreira, entretanto ainda precisam desenvolver mais a visão de futuro, com um olhar mais voltado para a nova marca e para as questões de sustentabilidade; d) por fim, a premissa que as percepções dos superintendentes regionais estão alinhadas com as dos colaboradores que passaram pelos programas de formação na instituição é procedente na medida em que os superintendentes reconhecem nos programas oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, de ampliação da rede de relacionamentos, de trocas de experiências e de desenvolvimento de novas competências, essenciais para as pessoas e para os negócios da instituição.

Podemos inferir deste estudo que as mudanças ocorridas no Programa de Formação Alfa, com a passagem do presencial para o *online*, foram essenciais para garantir a capacitação, qualificação e desenvolvimento dos colaboradores, num período de pandemia e por conseguinte no pós-pandemia. A aplicação de soluções tecnológicas e de novas metodologias se tornou uma ferramenta importante nesse processo de capacitação, pois trouxe mais agilidade nos processos, ampliando e diversificando o acesso dos treinandos nos cursos, otimizando tempo e espaço e reduzindo custos.

O modelo de educação online permitiu que os colaboradores adquirissem, além do conhecimento de produtos e serviços, competências técnicas e comportamentais para o exercício de suas funções. Além disso, poder participar da formação *online*, estando em home office, trouxe mais segurança e tranquilidade para os colaboradores e para a instituição, no primeiro momento mantendo-se o distanciamento social evitando contágios pela Covid-19, e depois, porque se mostrou uma ótima oportunidade de continuar as capacitações, com maior agilidade nos processos, atendendo as demandas pontuais das diferentes regiões, otimizando tempo e espaço, sem envolver deslocamentos de longas distâncias e hospedagens para cumprir as etapas de formação, e ainda, porque oportunizou aos colaboradores participar de todos os encontros, estando próximo de suas famílias, o que contribuiu para o bem estar de todos eles.

O aprendizado adquirido no Programa de Formação Alfa contribuiu no desempenho dos colaboradores, ou seja, os conteúdos trabalhados, as trocas de experiências, o conhecimento compartilhado, as técnicas utilizadas, as ferramentas,

a metodologia, tudo teve influência para os resultados dos negócios. Entretanto, a preocupação com o atingimento das metas foi a causa de maior ansiedade e insegurança, durante a etapa do período avaliativo.

A educação continuada foi uma alternativa, acrescida ao Programa de Formação Alfa, ainda no modelo *online*, para complementar o aprendizado teórico e oferecer aos colaboradores a oportunidade de se manterem atualizados durante todo o período avaliativo. Os colaboradores perceberam na educação continuada um momento significativo para as trocas e compartilhamento de experiências e esclarecimento de dúvidas que foram surgindo durante o período avaliativo.

Considerando a necessidade de profissionais capacitados para reposição imediata nas funções específicas da rede agências, foi sugerido a criação de trilhas de conhecimento como pré-requisitos, na plataforma EAD, para o ingresso nos programas de formação, ou seja, que os colaboradores ao se candidatarem para os processos seletivos, já tivessem um conhecimento mínimo de produtos e serviços para atuar na função, assim se otimizaria as formações, direcionando mais tempo para o aprendizado e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais nos colaboradores. Na percepção dos colaboradores, ter conhecimento prévio é importante para quem está ingressando na função, entretanto, ressaltaram que o atual modelo dos processos seletivos da instituição, acontecendo a todo instante, não oportuniza tempo para que eles possam se preparar com antecedência para as funções pretendidas. Nestes termos, destacaram que os conteúdos trabalhados nos programas de formação são importantes para o desempenho de suas funções, e que trilhas de conhecimentos prévios possam ser pensadas como uma ação futura, oportunizando que cada um possa ir construindo sua trajetória.

Cabe destacar que a estrutura organizacional da Universidade Corporativa da instituição está alicerçada em trilhas de aprendizagem, orientadas a partir das diretrizes estratégicas da instituição, e que todas as ações de educação corporativa, inclusive as dos programas de formação, transcorrem por essas trilhas. Assim, as trilhas de conhecimentos como pré-requisito para cada Programa de Formação Alfa, estariam contempladas na trilha de estratégia e excelência operacional, cuja competência chave é o protagonismo do colaborador, e que a instituição já vinha trabalhando nesse formato, antes da pandemia, tendo inclusive na plataforma EAD alguns conteúdos como pré-requisitos para algumas formações. Para o atendimento

das formações emergenciais, alguns conteúdos teóricos foram migrados, também, para a plataforma, ficando sob a responsabilidade do colaborador fazer a gestão do seu conhecimento, fato que ficou evidenciado na fala de alguns superintendentes quando trouxeram a importância de o profissional querer e buscar se desenvolver constantemente. Neste contexto, ficou evidenciado a importância de se intensificar o trabalho na construção de conhecimento prévio, objetivando direcionar mais tempo das formações para as práticas, trocas, compartilhamentos de experiências e desenvolvimento de novas competências técnicas e comportamentais para a função.

Os colaboradores trouxeram situações bem específicas de mudanças de comportamentos e de atitudes experienciadas por eles próprios no desempenho de suas funções. Alguns colaboradores relataram ter ansiedade, insegurança, falta de foco e de planejamento. Depois do treinamento, passaram a apresentar mais confiança, segurança, planejamento, organização, proatividade, foco nas necessidades dos clientes e nos negócios. Destaca-se que esses comportamentos estão em consonância com as competências essenciais e de lideranças trabalhadas durante as formações, alinhadas às estratégias organizacionais, e fazem parte da avaliação comportamental na etapa final, período avaliativo, de cada Programa de Formação Alfa.

Diante da necessidade de responder com prontidão e agilidade às mudanças de mercado e da própria instituição, foram sugeridos trabalhar nos colaboradores competências relacionadas a resiliência, liderança, trabalho em equipe, disponibilidade, conhecer o cliente, protagonismo e senso de pertencimento. Dentro do protagonismo, a proatividade foi a competência que mais ficou em evidência, sendo vista como essencial no desempenho dos colaboradores.

A mudança de *mindset* apareceu como um fator essencial para desenvolver e transformar resultados pessoais e profissionais nos colaboradores. Além do conhecimento de produtos e serviços, foi destacada a importância de os colaboradores se enxergarem como especialistas na sua função, de enxergarem o valor do seu trabalho, de se sentirem donos da instituição. Assim, também foi trazida a inteligência emocional como fator essencial, pois desenvolver controle sobre as próprias emoções contribuirá para que os colaboradores possam ter relacionamentos mais saudáveis, reduzir a ansiedade, ter mais empatia, gerenciar conflitos e atingir resultados com menos estresse.

As ações de mentoria foram consideradas como fundamentais para o desenvolvimento e desempenho dos colaboradores no período avaliativo, ficando a sugestão de inclusão dessas ações em todos os programas de formação.

Na análise comparativa das percepções dos superintendentes regionais com a dos colaboradores, ficou evidenciado que as ações de EC desenvolvidas junto aos programas de formação são vistas como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, na instituição, e que influenciam no desempenho dos colaboradores; que a ampliação da rede de relacionamentos, a partir das formações, impulsionou os negócios dos colaboradores junto aos clientes; as habilidades em negociação serão cada vez mais necessárias para todos os colaboradores na instituição, independentemente do cenário do mercado de trabalho; e o que mais motivou os colaboradores a participar de outros programas de formação é a oportunidade de ascensão profissional dentro da instituição.

Por fim, visando o alcance do objetivo geral desta pesquisa, de investigar como as ações de Educação Corporativa influenciam no desempenho dos colaboradores de uma instituição financeira, os resultados indicaram que o objetivo foi alcançado por meio da análise e discussão dos dados levantados. Com relação aos objetivos específicos, de verificar se conteúdos e dinâmicas ofertadas nos programas de formação estão focados no desenvolvimento de novas competências para os colaboradores; de identificar fatores relacionados à EC que são determinantes para o desempenho dos colaboradores em suas atividades diárias; de identificar pontos de melhorias com relação às ações de EC que corroboram para melhorar o desempenho dos colaboradores na função; e de comparar as percepções dos superintendentes com as dos colaboradores que passaram pelos programas de formação na instituição; foram todos alcançados por meio da proposição da metodologia e pela análise e discussão dos dados coletados.

Com relação às limitações desta pesquisa, pode-se considerar a utilização da escolha dos estudos sobre um Programa de Formação Alfa em relação a uma linha de vários programas, existentes na instituição. Outro fator a se considerar é que o quantitativo dos colaboradores representa uma parcela do quadro de profissionais que passaram pelos programas de formação da instituição.

Sugere-se como forma de dar continuidade a essa pesquisa, ampliar esta pesquisa para analisar as ações de mentoria que contribuíram com o desenvolvimento dos colaboradores que passaram pelo Programa de Formação

Alfa, na modalidade emergencial, de modo a buscar subsídios para estender esse acompanhamento para os demais colaboradores dos outros programas de formação.

Outra temática identificada para trabalhos futuros diz respeito às estratégias de gestão das trilhas de aprendizagem, considerando um trabalho conjunto com as áreas de RH da instituição, responsáveis pelos processos seletivos. Sugere-se também que futuros estudos possam aplicar metodologias quantitativas a fim de mensurar de forma generalizável a possível influência da formação na UC no desempenho dos colaboradores.

Enfim, conclui-se que este estudo pode trazer contribuições relevantes para a instituição no sentido de rever o modelo *online*, incluindo mais práticas nos programas de formação, retomando alguns encontros presenciais e ainda incluindo a mentoria em todos os programas de formação.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**: 1999. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- _____. BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 237-275, 2007.
- ABTD. **Panorama do Treinamento no Brasil**. Indicadores e Tendências em Gestão de T&D. 15ª edição. 2020/2021. Disponível em: <www.abtd.com.br/blog/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2020/2021>. Acesso em 30 de ago. 2022.
- ALLEN, Mark; MCGEE, Philip. **Measurement and Evaluation in Corporate Universities**. *New directions for institutional research*, v. 124, p. 81-92, 2004.
- ALPERSTEDT, Cristiane, Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.3, p. 149-165, 2001.
- ALVES, G. A. **A importância da Educação Corporativa para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado**. Dissertação de mestrado. Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. 2016.
- AMARAL, H. H. O. **Educação corporativa e suas dimensões**: estudo exploratório sobre as políticas e práticas de empresas brasileiras. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, LDA, 2016.
- BECKER, B; HUSELIOD, M; ULRICH D. **Gestão Estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BIANCHETTI, L. **In/exclusão no processo de qualificação profissional**: Educação Corporativa, novos protagonistas e novos loci espaço-temporais de formação dos trabalhadores. 2005. mimeo. Trabalho apresentado no Congresso da Universidade de Aveiro, Portugal, maio de 2005.
- BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

BRANDÃO, G. R. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?** RAE – Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v. 46, n. 2, abr.-jun. 2006, p. 22-33.

BRANDÃO, H. P. BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

CARVALHO, Viviane Moller. **A Importância da Educação Corporativa para a Vantagem Competitiva das Organizações.** Universidade Federal Fluminense Cadernos de Administração. v. 23, n.1, 2015.

CASARINI, F.G.; BAUMGARTNER, M. **Educação Corporativa: da teoria à prática.** Ed. Senac. São Paulo. 2012

CASTRO, C. de M.; ÉBOLI, M. **Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 4, p.408-414, jul./ago. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** Barueri, Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** Barueri: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar os resultados.** 6ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo papel da Gestão do Talento Humano.** 5. ed., São Paulo: Atlas, 2020.

COLBARI, A. **Educação Corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sócio cultural das empresas.** Civitas - Revista de Ciências Sociais, 7(1), n. 1, p. 9-34. 200. Recuperado em 15 novembro, 2015, de: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/2035/1536>

CORREIA, Adriana Mercedeslane Moraes. **Universidade Corporativa: implicações na trajetória profissional e perspectivas para educação ao longo da vida.** 119f. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

COSTA, Alessandra et.al. **Impactos a Covid-19 nas Organizações.** Fórum. Rev. adm. empres. 60 (6) • Nov-Dec 2020 • Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200602>>. Acesso em: 30 de ago. 2022.

DELLOITTE. **Investimento em educação corporative desponta como alternative para melhorar a qualificação de profissionais** - 2021. Disponível em: www2.deloitte.com/us/em/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html.

DELORS, Jacques. *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir**. In: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 4. ed. São Paulo; Brasília: Cortez; UNESCO, 1996.

DUTRA, J.S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**: In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por Competências*, São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza; COMINI, Graziella Maria. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: ÉBOLI, Marisa ... [*et al.*]. (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 101-121.

DUTRA. J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed -.9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

DWECK, C. S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. Tradução de Duarte S. Formato eBook Kindle: Objetiva, 2017.

ÉBOLI, M. P. (Coord.). **Pesquisa Nacional: Práticas e Resultados da Educação Corporativa 2018**. Relatório da Fundação Instituto de Administração e Grupo de Estudo em Gestão da Educação Corporativa. São Paulo: FIA, 2018.

ÉBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

ÉBOLI, M. P. (Org.); FISCHER, A. L. (Org.); MORAES, Fábio (Org.) ; AMORIM, Wilson (Org.) . **Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ÉBOLI, M. **Uma Revolução Invisível**. Harvard Business Review. 2012. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-revolucao-invisivel>>.

ÉBOLI, M.; DAHMER, A.Z; FLEURY, A.L; DIAS, C.; MATIOLLI, C.S. (Org.). **Educação Corporativa: Muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

ERLICH, P. **Desenvolvendo pessoas através da mentoring organizacional**. ERLICH - Pessoas & Organizações | Mentoring e Liderança. 2017. Disponível em: <<http://www.erlich.com.br/wp-content/uploads/2017/01/Desenvolvendo-pessoas-atraves-do-mentoring-organizacional.pdf>>. Acesso em 30 de ago. 2022.

FERNANDES, L. S. **O treinamento e a capacitação dos Recursos Humanos como fatores de eficiências** Técnicas das Agências do Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Dissertação de mestrado. UNISINOS, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. 2021

FERREIRA, E.L. **A contribuição da Universidade Corporativa para o desenvolvimento de competências dos funcionários**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas/FEI. São Paulo. 2015.

FERREIRA, F. L. **Capital Psicológico e Mindset de crescimento como estímulo do potencial intraempreendedor de indivíduos em uma organização**. In: XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018, 2018, Curitiba. XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018, 2018.

FERREIRA, Hugo Silva, CALDEIRA, Victor Lucas. **Relação entre Educação Corporativa e vantagem competitiva de organizações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 01, Vol. 02, p. 49-62. Janeiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/vantagem-competitiva>>. Acesso em 30 ago. 2022.

FILATRO, A.; CAVALCANTI, C.C. **DI 4.0: Inovação em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

FILATRO, A.; CAVALCANTI, C.C. **Metodologias inovativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2018.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. Edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto; QUADROS; Maria Suelena Pereira de. **Educação Corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012, 208 p.

FRANCO, D.S.; FERREIRA, V.C.P.; FERREIRA, D.V.; ASSIS, F.A.A. **ANDRAGOGIA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O CASO DE UMA EMPRESA METALÚRGICA** Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 2, maio-agosto, 2015, pp. 74-99 Universidade Metodista de Piracicaba São Paulo, Brasil.

FREIRE, P. de S. DANDOLINI, G.; DOUZA, J.a.de; SILVA, S. M. da. **Processo de Implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR)**. Espacios. V.37, n.23, 2016b.

FREIRE, P. S. *et al.* **Universidade Corporativa em Rede: considerações iniciais para um novo modelo de Educação Corporativa**. Revista Espacios, v. 37, n. 5, p. 2016. Disponível em: <<http://www.revistasespacios.com/a16v37n05/163705e5.html>>. Acesso em: 30 nov.2016a.

FREIRE, Paulo. **Educação: o sonho possível**. In. BRANDÃO, C. R. (org.) **O educador: vida e morte**. Rio de Janeiro: Graal, 1982. p. 89-101.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, M. C. D. et al. **Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais**. 2003.

GOEB, A. P. **Avaliação das práticas de Educação Corporativa em Franquias Brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. UFRJ/COPE, 2018. 115p.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HUDSON, W. J. **Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it**. Wiley, 1993.

INSTITUIÇÃO DESTE ESTUDO. **Apresentação institucional 2019**. Disponível em: <[http://ri.Instituição deste estudo.com.br/Instituição deste estudo/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=8245&ano=2019](http://ri.Instituição%20deste%20estudo.com.br/Instituição%20deste%20estudo/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=8245&ano=2019)>. Acesso em: 31 jul. 2019.

INSTITUIÇÃO DESTE ESTUDO. **Sítio institucional**. Disponível em <[http://www.INSTITUIÇÃO DESTE ESTUDO.com.br/](http://www.INSTITUIÇÃO%20DESTE%20ESTUDO.com.br/)>. Acesso em 02 de abril de 2013.

JUNQUEIRA, C. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre, Mimeo, 2000.

KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 1-17, maio 2004.

KRAEMER, R. **Modelo de maturidade do sistema de educação corporativa**. 2018. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEONEL, F. G. **Proposta de Educação Corporativa**: uma ferramenta estratégica de apoio. Dissertação de mestrado. UFAM, Universidade Federal do Amazonas. 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS. E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARGUERITA, A.; SECUNDO, G. **The emergence of the stakeholder univesity**, em Romano, Aldo. Open Business Innovation Leadership the emergence of the stakeholder university. Londres: Palgrave Macmillan, v. 30, n.2, p. 170–126, 2009.

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. **The stakeholder university as learning model of the extended enterprise**. Journal of Management Development, v. 30, n. 2, p. 175 – 186, 2011.

MARINELLI, M. **Educação Corporativa**: um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Fortaleza: Editora UFC, 2007

MARTIN, A. J.; GINNS, P.; PAPWORTH, B. (2017) **Motivation and engagement: Same or different?** Learning and Individual Differences, v. 55, p. 150–162.

MATTA, G.C., REGO, S., SOUTO, E.P., and SEGATA, J., eds. **Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil: populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia** [online]. Rio de Janeiro: Observatório Covid 19; Editora FIOCRUZ, 2021, 221 p. Informação para ação na Covid-19 series. ISBN: 978-65-5708-032-0. <https://doi.org/10.7476/9786557080320>.

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

MILKOVICH, George T. / BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, F.C.C. **A educação corporativa na gestão dos bancos no Brasil: um estudo sobre os valores disseminados e as competências desenvolvidas pelos programas de formação gerencial**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e desenvolvimento: Educação Corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2011.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. **Gerenciamento da competitividade através da educação corporativa**. Management in Dialogue Review, v.3, n.1, 2009.

MULYADI, M. S.; PANGGABEAN, R. R. Intellectual capital reporting: case study of high intellectual capital corporations in Indonesia. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 14, n. 1, p. 1-10, 2017.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNHOZ, Antônio Siemsen, **Educação Corporativa: desafio para o século XXI**. 1.ed. Paraná: Intersaberes. 2015.

NEVES, Marta Silva. Prêmio Universidade Corporativa Instituição deste estudo. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v.69, n. 9, p. 1973-1997, 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Marister de; MOLLICA, Adriana. **Universidade Corporativa como ferramenta estratégica de treinamento e desenvolvimento: estudo de caso com uma funcionária da agência do Banco de Brasil de Guarani**. Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação - Volume I – 2016.

PEREIRA, M. R., MENDONÇA, J. R. C., & SANTOS JUNIOR, L. S. (2020). **Mentoria formal como estratégia de ação para a formação de competências criativas**. Revista Brasileira de Administração Científica, 11(2), 204-213. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0014>

PRAHALAD, J. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-91, May/June, 1990.

PRICE, Christopher; BEAVER, Graham. **Facilitating organizational change: the role and development of the corporate university**. Strategic Change, v.10, p.189-199, 2001. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174844.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. 1 ed. São Paulo SP: Cortez, 2005.

QUARTIERO, E.; BIANCHETTI, L. (Org). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

RADEMAKERS, M. **Corporate Universities: driving force of knowledge innovation**. Journal of Workplace Learning, v. 17, p. 130-136, 2005.

REIS, G.; NAKATA, L.; DUTRA, J. Aprendizagem transformativa e mudanças comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira. In: **Encontro da Associação Nacional de Tripp**, D. Pesquisa: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.31, n.3, p.443-466, 2005.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RIBEIRO, S. et. al. **Breve história da Educação**. Revista Gestão Universitária. ISSN: 1984-3097. v.7 e v.8. Edição 2017.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA FRANCO et al. SILVA, F.D.; PARADELA, F.V. C.; VARGAS, F.C. D. e AZEVEDO, A.A.F. **A Andragogia na Educação Corporativa: O caso de uma empresa Metalúrgica**. Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 2, maio-agosto, 2015, pp.74-99. ISSN: 1679-5350. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v13n2p74-99.

SILVA, Icléia; SPITZ, Rejane. **A gestão do conhecimento organizacional e sua relação com a vantagem competitiva**. Actas de Diseño. n. IV, Vol. 7, 263 páginas. ISSN Online: 2591-3735. <<https://doi.org/10.18682/add.vi7>>. Universidade de Palermo. 2009.

SILVEIRA, Priscila Rocha; LEMOS, Adriana dos Santos Reis. **Gestão de pessoas: As estratégias de treinamento e desenvolvimento nas três maiores organizações do**

segmento bancário do Brasil no período de 2013 a 2014. In Congresso Internacional de Administração, 2016.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Orgs.). **Educação Corporativa em Xeque**. São Paulo: Saraiva, 2011.

STEWART, T.; CAPITAL, **Intellectual. The new wealth of organizations**. London: Nicholas Brealey, 1997.

TARAPANOFF, Kira. Panorama da Educação Corporativa no contexto internacional. In: **Educação Corporativa: contribuição para a competitividade**. Brasília: Petróleo Brasileiro:2004.

TEIXEIRA, G.; STEFANO, S. R.; CAMPOS, E. A. R. **E-learning percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: Reação versus impacto**. Artigo. RACE. Revista de Administração, contabilidade e Economia. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. RAMOS, David Ricardo Moreira. Motivos para a Criação de Universidades Corporativas: Estudo de Casos. **Revista de Administração Makenzie**. São Paulo, v. 3, n. 2, 2002.

VIVAS, M. **Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo**. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, 2008.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 5ª ed. 2015.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre, Artmed, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Identificação do Respondente: _____

Idade: _____

Gênero: _____

Escolaridade: _____

Tempo de Empresa: _____

Regional em que atua: _____

Roteiro de entrevistas

1) Investigar como o aprendizado adquirido nos programas de formação influencia no desempenho dos colaboradores

1.1 Como as ações de educação corporativa contribuíram e podem contribuir para o desempenho de sua função? Exemplifique

1.2 Após ter passado pelo programa de formação, na prática, como está o seu nível de satisfação e confiança com relação ao aprendizado? Você se sente confiança para aplicar os conhecimentos adquiridos? Justifique.

1.3 Quais ganhos pessoais e profissionais você percebe que podem ser obtidos com os programas de formação e quais você obteve na sua formação? Conte-me um pouco sobre isso.

2) Verificar se os conteúdos e dinâmicas ofertados nos programas de formação estão, de fato, focados no desenvolvimento de novas competências para os colaboradores

2.1 Dos conhecimentos, ferramentas e competências desenvolvidas ao longo do processo de formação, quais você mais utiliza na sua prática diária? Exemplifique.

2.2 Qual competência aprendida durante a formação você gostaria de ter aplicado e não teve oportunidade? Por quê? (Qual barreira impede a aplicação?)

3) Identificar fatores relacionados à educação corporativa que são determinantes para o desempenho dos colaboradores em suas atividades diárias

3.1 O Programa de Formação serviu para mudar comportamentos? Há algo que você fazia antes e hoje faz diferente? Dê exemplos.

3.2 Quais conhecimentos você identifica como essenciais para o desempenho de sua função, considerando a realidade da instituição e as tendências de mercado? Por quê?

4) Identificar pontos de melhorias com relação às ações de educação corporativa que corroboram para o melhor desempenho dos colaboradores na função.

4.1 Como as ações de educação corporativa contribuíram e podem contribuir para o desempenho de sua função?

4.2 Com relação ao atual modelo dos programas de formação, aulas online, práticas e período avaliativo, quais são os pontos positivos e quais precisam ser aprimorados pensando no desempenho do colaborador?

4.2 Como você percebe as ações de mentoria junto aos programas de formação?

4.3 Você está motivado a participar de outro Processo de Formação? Qual e por quê?

4.4 Qual a sua visão de futuro com relação a educação corporativa na instituição?

5) Comparar as percepções dos superintendentes regionais com as dos colaboradores que passaram pelos programas de formação da instituição.

5.1 Como as ações de educação corporativa contribuíram e podem contribuir para o desempenho dos colaboradores?

5.2 Como você percebe a satisfação dos colaboradores com relação a qualificação recebida nos programas de formação?

5.3 Na sua percepção as ações de educação corporativa passam confiança e segurança para o colaborador aplicar o conhecimento adquirido no desempenho de sua função?

5.4 Como você percebe as ações de educação corporativa em relação à realidade da instituição e às tendências do mercado?

5.5 Comparando o desempenho do colaborador, período avaliativo e função comissionada, quais mudanças você percebeu nele? (Considere aqui comportamentos, atitudes, atendimento a clientes e aos negócios e outros.)

5.6 Qual a sua percepção com relação às mudanças nos programas de formação, considerando principalmente, a migração do modelo presencial para o online?

5.7 Quais competências deveriam ser mais trabalhadas ou desenvolvidas pelos programas de formação?

5.8 Qual a sua percepção com relação às ações de mentoria junto aos programas de formação?

5.9 Qual a sua visão de futuro com relação à educação corporativa no desempenho dos colaboradores da instituição?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezados Colaborador,

Meu nome é Maria Inês Bica Belloni, sou mestranda do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da UNISINOS, sob a orientação da Prof. Fernando de Oliveira Santini. Neste momento, convido você a participar da pesquisa, da minha dissertação, que se intitula Influência das ações de Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores, tendo como objetivo geral investigar como as ações de Educação Corporativa influenciam no desempenho dos colaboradores de uma instituição financeira. A base dessa pesquisa serão os programas de formação, mais especificamente o Programa de Formação Alfa, realizado no período de 2020 e 2021.

A sua atuação nesta entrevista, consiste em participar de uma entrevista semiestruturada, que será realizada em formato virtual. Desta forma, você contribuirá para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca das ações de educação dentro da instituição. Os registros serão sempre tratados confidencialmente e utilizados somente para fins desta pesquisa. Não serão identificados os setores, nem o nível hierárquico que o profissional ocupa, com o objetivo de manter o anonimato dos participantes. A sua participação é voluntária e os riscos da participação são mínimos. Nesse sentido, a qualquer momento, se você sentir qualquer desconforto ou constrangimento, poderá desistir e retirar seu consentimento.

Como os respondentes não serão nominados e nem a instituição, não há está previsto fazer nenhuma devolução de resultados individuais. No entanto, para aqueles que tiverem interesse, oportunamente poderá ser realizada uma apresentação virtual dos resultados ao final da pesquisa e/ou o envio por e-mail do link da publicação, contendo tais resultados desta investigação.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo ou tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato comigo Maria Inês Bica Belloni, por meio dos emails: inesbicabelloni@gmail.com.

Ao assinar o presente Termo, você autoriza sua participação na pesquisa, e aceita que seus dados sejam usados para fins científicos. Também declara que foi informado(a) dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa.

Desde já agradeço a contribuição para o desenvolvimento desta atividade acadêmica e coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Maria Inês Bica Belloni – Pesquisadora responsável.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

Maria Inês Bica Belloni
CPF: 2021146655

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezados Superintendente,

Meu nome é Maria Inês Bica Belloni, sou mestranda do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos, sob a orientação da Prof. Fernando de Oliveira Santini. Neste momento, convido você a participar da pesquisa, da minha dissertação, que se intitula Influência das ações de Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores, tendo como objetivo geral investigar como as ações de Educação Corporativa influenciam no desempenho dos colaboradores de uma instituição financeira. A base dessa pesquisa serão os programas de formação, mais especificamente o Programa de Formação Alfa.

A sua atuação consiste em participar de uma entrevista semiestruturada, que será realizada em formato virtual, de acordo com sua disponibilidade de agenda. Desta forma, você contribuirá para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca das ações de educação dentro da instituição. Os registros serão sempre tratados confidencialmente e utilizados somente para fins desta pesquisa. Não serão identificados os setores, nem o nível hierárquico que o profissional ocupa, com o objetivo de manter o anonimato dos entrevistados. A sua participação é voluntária e os riscos da participação são mínimos. Nesse sentido, a qualquer momento, se você sentir qualquer desconforto ou constrangimento, poderá desistir e retirar seu consentimento.

Como os respondentes não serão nominados e nem a instituição, não há obrigatoriedade de se fazer devolução de resultados individuais. No entanto, se você tiver interesse, oportunamente poderá ser realizada uma apresentação virtual dos resultados ao final da pesquisa e/ou o envio por e-mail do link da publicação, contendo tais resultados desta investigação.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo ou tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato comigo Maria Inês Bica Belloni, por meio dos emails: inesbicabelloni@gmail.com.

Ao assinar o presente Termo, você autoriza sua participação na pesquisa, e aceita que seus dados sejam usados para fins científicos. Também declara que foi informado(a) dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa.

Desde já agradeço a contribuição para o desenvolvimento desta atividade acadêmica e coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Maria Inês Bica Belloni – Pesquisadora responsável.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

Maria Inês Bica Belloni
CPF: 2021146655