



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

CARLOS EDUARDO CAVALCANTI GONÇALVES

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A APRENDIZAGEM E
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E PESSOAL:
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE BANCO PÚBLICO**

**JOÃO PESSOA – PB
2024**

CARLOS EDUARDO CAVALCANTI GONÇALVES

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A APRENDIZAGEM E
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E PESSOAL: PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE BANCO PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento às exigências para conclusão do Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur

**JOÃO PESSOA – PB
2024**



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO (A) **CARLOS EDUARDO CAVALCANTI GONÇALVES** ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE- CCSA/UFPB.

Ao 15 dia do mês de agosto do ano de 2024, às 9h, na Sala de videoconferência do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes - PPGOA/UFPB, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) **CARLOS EDUARDO CAVALCANTI GONÇALVES**, matrícula **20221022606**, intitulada: "**GESTÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E PESSOAL: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE BANCO PÚBLICO**", Estavam presentes os Professores Doutores: ROBERTO VILMAR SATUR – UFPB – Presidente/orientador(a), GABRIELA TAVARES DOS SANTOS XAVIER – UFPB – Examinador(a) interno(a), WAGNER JUNQUEIRA DE ARAUJO – UFPB – Examinador(a) interno(a), MARCIA FELIX DA SILVA – Examinador(a) externo(a) - PAULA DUTRA LEÃO DE MENEZES – Examinador(a) externo(a). O Professor (a) ROBERTO VILMAR SATUR - na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(x)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações:

Atender aos ajustes pedidos pela banca para enriquecer mais o trabalho e refazer ajuste de normas e escrita.

g



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES



Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) ROBERTO VILMAR SATUR apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Junielle Menezes França, na qualidade de Técnica Administrativa do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 15 de agosto de 2024

ROBERTO VILMAR SATUR
Orientador(a)

WAGNER JUNQUEIRA DE
ARAÚJO
Membro(a) interno(a)

MARCIA FELIX DA SILVA
Membro externo(a)

PAULA DUTRA LEÃO DE MENEZES
Membro externo(a)

CARLOS EDUARDO CAVALCANTI
GONÇALVES
Mestrando(a)

JUNIELLE MENEZES FRANÇA
Técnica Administrativa

Emitido em 15/08/2024

ATA Nº 01/2024 - MPMGOA (11.01.18.32)

(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 19/08/2024 16:06)

WAGNER JUNQUEIRA DE ARAUJO

COORDENADOR(A) DE CURSO

1253974

(Assinado digitalmente em 19/08/2024 09:58)

MARCIA FELIX DA SILVA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

2345359

(Assinado digitalmente em 17/08/2024 09:33)

PAULA DUTRA LEAO DE MENEZES

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

1586002

(Assinado digitalmente em 29/08/2024 15:09)

ROBERTO VILMAR SATUR

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

2015058

(Assinado digitalmente em 16/08/2024 15:05)

JUNIELLE MENEZES FRANCA

AUX EM ADMINISTRACAO

2330735

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: 1, ano: 2024, documento (espécie): ATA, data de emissão: 16/08/2024 e o código de verificação: 46f605896f

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G635g Gonçalves, Carlos Eduardo Cavalcanti.
Gestão da educação corporativa para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional e pessoal : percepção dos funcionários de banco público / Carlos Eduardo Cavalcanti Gonçalves. - João Pessoa, 2024.
116 f. : il.

Orientação: Roberto Vilmar Satur.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão de pessoas. 2. Educação corporativa. 3. Universidade corporativa. 4. Sistema bancário. 5. Qualificação profissional. I. Satur, Roberto Vilmar.
II. Título.

UFPB/BC CDU 005.95(043)

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

| | |
|--|---|
| Instituição | UFPB – Universidade Federal da Paraíba |
| | Reitoria Endereço: Prédio da reitoria – Campus I - UFPB - Cidade Universitária- CEP: 58059-900 - João Pessoa – PB (Brasil) Site: < http://www.ufpb.br > |
| Dirigentes Reitoria e Pró-Reitorias | Reitoria Reitor: Prof. Dr. Valdiney Veloso Gouveia Vice-Reitora: Profa. Dra. Liana Filgueira Albuquerque |
| | Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG) Pró-Reitor: Prof. Dr. Leonardo Wanderley Lopes |
| Dirigentes Centros, Curso e do Conveniado | Centro de Educação (CE) Diretora: Profa. Dra. Adriana Valeria Santos Diniz Vice-Diretor: Prof. Dr. Roberto Rondon |
| | Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) Diretor: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado Vice-Diretor: Prof. Dr. Magno Vamberto Batista da Silva |
| | Curso de Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes (PPGOA) Coordenador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo Vice-Coordenadora: Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira |
| Trabalho Final do Curso | Título: Gestão da educação corporativa para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional e pessoal: percepção dos funcionários de banco público Natureza do trabalho final: Dissertação/Produto técnico |
| Execução | Orientador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur Aluno: Carlos Eduardo Cavalcanti Gonçalves Término do Trabalho final: Banca: 15 de agosto de 2024 Previsão de Entrega final repositório em: 30 de agosto de 2024. |

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais (Alba e Pedro) pela vida e por todo o suporte que me permitiu chegar até aqui.

À minha mulher Selma e minha filha Julia pela ajuda paciência e compreensão.

Aos colegas de trabalho pelo apoio, sem o qual, não seria possível conciliar as atribuições do mestrado com as obrigações profissionais.

Aos colegas mestrandos das turmas 13 e 14 pela ajuda e pela prazerosa convivência.

A todos os professores do PPGOA, pela disponibilidade e conhecimentos compartilhados.

Ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Satur pela compreensão, paciência, solidariedade e zelo com que me orientou.

Muito obrigado!

RESUMO

As instituições financeiras têm o constante desafio de proporcionar aos seus funcionários, em todos os níveis, condições de aprimoramento educacional suficiente para as demandas trazidas pela realidade atual, e isso pode ser feito pelo que se denomina de educação corporativa. No sentido de contribuir com o tema, este estudo foi fruto de uma pesquisa realizada em um banco público brasileiro. O objetivo geral foi o de analisar as percepções dos funcionários de agências a respeito da educação corporativa que lhes é oferecida para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional e profissional e propor ajustes visando o seu aprimoramento. Quanto a metodologia, a amostra pesquisada foi composta pelos quadros de funcionários de seis agências do respectivo banco, localizadas em João Pessoa/PB. Essa pesquisa foi concretizada através de aplicação de questionário junto aos funcionários, configurando uma pesquisa qualiquantitativa e descritiva. Todos os funcionários que aceitaram participar da pesquisa responderam o questionário. Os principais resultados revelaram uma percepção predominantemente positiva em relação aos aspectos avaliados, apesar de níveis significativos de discordância e insatisfação, frequentemente acima de 20%, mesmo nas questões mais positivamente percebidas. Isso evidencia a necessidade de implementar um sistema de feedback mais eficaz para capturar e responder às preocupações dos funcionários em tempo hábil. Uma das indicações que ficou evidente nos resultados, demonstrou que os funcionários desejam que sejam expandidas e/ou retomadas as ofertas de treinamento presencial ou semipresencial, refutando boa parte dos que são 100% EaD. Acreditam que o presencial promove maior interação e aplicação prática dos conteúdos, e aumentam a flexibilidade dos programas educacionais para atender às preferências individuais dos funcionários quanto ao formato e modalidade de aprendizagem. Outro desejo é por cursos mais práticos, aplicados a realidade operacional do trabalho no dia a dia. Como propositura, deixam-se sugestões de cursos e atividades que podem ser implantadas para atender tais demandas de modo a aumentar a satisfação com as atividades da universidade corporativa. As principais conclusões são de que o mundo virtual não consegue trazer a mesma

interação e satisfação que os encontros presenciais, mas que nenhum deve ser descartado e portanto, a melhor forma é oferecer um catálogo híbrido que misture cursos presenciais e virtuais.

Palavras-chave: Educação corporativa; Universidade Corporativa; Sistema Bancário; Qualificação; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Financial institutions have the constant challenge of providing their employees, at all levels, with sufficient educational improvement to meet the demands of the current reality, and this can be done through what is known as corporate education. In order to contribute to the subject, this dissertation is the result of research at a Brazilian public bank. The general objective was to analyse the perceptions of employees at branches of a public bank regarding the corporate education offered to them for organisational and professional learning and development, and to propose adjustments aimed at improving it. In terms of methodology, the sample was made up of employees from six branches of the bank, located in João Pessoa/PB. This research was carried out by applying a questionnaire to the employees, making it a qualitative, quantitative and descriptive study. All the employees who agreed to take part answered the questionnaire. The main results revealed a predominantly positive perception of the aspects assessed, despite significant levels of disagreement and dissatisfaction, often above 20 per cent, even on the most positively perceived issues. This highlights the need to implement a more effective feedback system to capture and respond to employee concerns in a timely manner. One of the indications that was evident in the results is that employees want face-to-face or semi-presential training to be expanded and/or resumed, refuting many of those who are 100 per cent e-learning. They believe that face-to-face training promotes greater interaction and practical application of content, and increases the flexibility of educational programmes to meet employees' individual preferences in terms of learning format and modality. Another desire is for more practical courses, applied to the operational reality of day-to-day work. As a proposal, we suggest courses and activities that could be implemented to meet these demands in order to increase satisfaction with the activities of the corporate university. The main conclusions are that the virtual world cannot bring the same interaction and satisfaction as face-to-face meetings, but that neither should be discarded and that the best way is to offer a hybrid catalogue that mixes face-to-face and virtual courses.

Keywords: Corporate Education; Corporate University; Banking System; Qualification; People Management.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1.** Se está satisfeito com a proximidade e sintonia entre os conteúdos das atividades de educação corporativa que realiza com as necessidades diárias do trabalho.
- Gráfico 2.** Se sente falta de interações e troca de ideias com outros colegas, inclusive de outras agências, nas atividades de educação corporativa.
- Gráfico 3.** Se tem tempo suficiente e condições para participar das atividades de educação corporativa durante o dia de trabalho.
- Gráfico 4.** Se sente falta de oportunidade de propor melhorias e/ou adequações ao sistema de educação corporativa da empresa, conforme as percepções necessidades pessoais e da equipe.
- Gráfico 5.** Se a educação corporativa oferecida pela empresa oferece conhecimentos suficientemente adequados aos perfis de produtos e clientes com os quais se trabalha.
- Gráfico 6.** A educação corporativa da empresa preenche satisfatoriamente as necessidades de aprendizado que o trabalho me demanda.
- Gráfico 7.** Se consegue aplicar diretamente e com êxito, nas necessidades de trabalho, as atividades de educação corporativa, realizadas.
- Gráfico 8.** Se existem situações de trabalho em que deveria ter recebido mais informações, conhecimento ou treinamento sobre determinado assunto.
- Gráfico 9.** A educação corporativa tem deixado seus utilizadores mais confiantes para buscar e propor soluções e enfrentar os desafios de trabalho.
- Gráfico 10.** Após realizações de atividades de educação corporativa se sente mais motivado e engajado como profissional.
- Gráfico 11.** O sentimento de que as atividades de educação corporativa contribuem decisivamente para a capacitação e disposição em colaborar e comunicar efetivamente com colegas e clientes.
- Gráfico 12.** Se o sistema de educação corporativa tem sido importante para melhorar a qualidade do atendimento aos clientes.
- Gráfico 13.** As atividades de educação corporativa contribuíram efetivamente, para a realização de negócios, assim como, o atingimento de objetivos e metas propostas pela empresa no meu trabalho e da minha equipe.
- Gráfico 14.** Modalidades de cursos mais eficazes em motivar e engajar os participantes.

- Gráfico 15.** Para se aproximar das necessidades práticas de conhecimentos e habilidades da rotina de trabalho o mais adequado é adotar um conjunto de práticas educativas (virtual, híbrido ou presencial).
- Gráfico 16.** Sente falta de realizar atividades de educação corporativa na modalidade.
- Gráfico 17.** Médias de percentuais de respostas que refletem satisfação ou insatisfação.
- Gráfico 18.** Médias de percentuais de divergências entre maiorias e minorias de satisfeitos e insatisfeitos.
- Gráfico 19.** Satisfação em relação à proximidade dos conteúdos de educação corporativa com necessidades do trabalho por faixas de idade.
- Gráfico 20.** Satisfação em relação à proximidade dos conteúdos de educação corporativa com necessidades do trabalho por grau de instrução.
- Gráfico 21.** Percepção de necessidade de mais informações, conhecimento ou treinamento em situações de trabalho por faixas de Idade.
- Gráfico 22.** Percepção necessidade de mais informações, conhecimento ou treinamento em situações de trabalho por grau de instrução.
- Gráfico 23.** Conjunto de atividades educativas considerado mais adequado para necessidades de conhecimentos e habilidades de trabalho por faixas de idade.
- Gráfico 24** Conjunto de atividades educativas, considerado mais adequado para necessidades de conhecimentos e habilidades de trabalho por grau de instrução.

Sumário

| | |
|---|-----|
| | 16 |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA..... | 16 |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 18 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 19 |
| 1.4 OBJETIVOS..... | 21 |
| 1.4.1 Objetivo Geral..... | 21 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 21 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA..... | 22 |
| 2.1 CONCEITUAÇÃO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA..... | 22 |
| 2.2 DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 24 |
| 2.3 ELEMENTOS E PRINCÍPIOS CONSTITUTIVOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 28 |
| 2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 36 |
| 3 PERCURSO METODOLÓGICO..... | 43 |
| 3.1 QUANTO A ABO RDAGEM..... | 43 |
| 3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 44 |
| 3.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS UTILIZADOS..... | 44 |
| 3.4 QUANTO A NATUREZA DA PESQUISA..... | 46 |
| 3.5 LOCAL DA PESQUISA..... | 47 |
| 3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 48 |
| 3.7 ANÁLISE DOS DADOS..... | 49 |
| 3.8 ASPECTOS ÉTICOS..... | 50 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 51 |
| 4.1 PERFIL DA AMOSTRA ALCANÇADA..... | 51 |
| 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 53 |
| 4.3 PRODUTO: PROPOSTA DE UM DOCUMENTO ORIENTADOR..... | 84 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 86 |
| REFERÊNCIAS..... | 92 |
| APÊNDICE A..... | 96 |
| APÊNDICE B..... | 99 |
| APÊNDICE C..... | 102 |

1 INTRODUÇÃO

Na seção a seguir, será abordado o contexto da educação corporativa, trazendo contribuições para compreensão inicial sobre sua importância em relação à realidade contemporânea em alguns dos seus aspectos econômicos, sociais e tecnológicos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No cenário de aceleração tanto da globalização econômica pela intensificação da concorrência internacional, padronização de processos e controles em nível internacional, bem como pela intensificação do desenvolvimento tecnológico, com o advento da cultura digital, da internet das coisas (IoT), da robótica e da inteligência artificial (IA), observado a partir do final do século XX e início do século XXI, verificaram-se, conseqüentemente, importantes mudanças econômicas e sociais, tanto nas organizações como nas pessoas, nos processos e nos comportamentos de aprendizagem.

O surgimento da Internet e das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs) trouxe um aumento significativo na capacidade humana de se comunicar, compartilhar e acessar informações, além de possibilitar a colaboração entre pessoas em locais distantes. Essas inovações também aceleraram o desenvolvimento de produtos e serviços, aumentaram o volume de informações disponíveis e permitiram o surgimento de novos modelos de negócios em rede. Em outros momentos históricos, fatores como localização, mão de obra barata e recursos naturais eram muito mais determinantes. No século XXI, entretanto, o conhecimento se tornou o principal elemento para determinar o potencial de competitividade de empresas e países. (Terra, 2005, p. 27).

Essas mudanças, pela sua grande dimensão, influenciaram também as empresas, as organizações em geral, a educação e os sistemas e relações de trabalho. A educação não termina mais quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida de forma bem

definida entre o período de frequentar a escola e o período posterior à sua formatura, no qual “compensava” pois era momento de trabalhar e assim seguia sua vida até se aposentar. Atualmente, na chamada era do conhecimento, estabeleceu-se a necessidade de que os trabalhadores construam sua base de conhecimento, de forma contínua e atualizem-se e estudem ao longo de toda a vida. (Meister, 1999, p.11).

Dessa forma, verificou-se que os tradicionais modelos e estruturas de treinamento e desenvolvimento mantidos pelas empresas até então, não seriam mais suficientes para atender novas demandas relativas à qualificação dos funcionários. Sendo necessário, portanto, adotar um novo conceito sistemático de capacitação, capaz responder a essa nova dinâmica de desenvolvimento profissional que evolui e se modifica a todo instante. E para implementar e dar suporte a esse novo modelo, desenvolveu-se conceito de Sistemas de Educação Corporativa e/ou Universidades Corporativas.

No modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento (T&D), alinhado às organizações com padrão de gestão rigidamente verticalizado e centralizado, realizavam-se cursos que ofereciam apenas tratamento a demandas concretas para desenvolver necessidades individuais específicas e apenas com conteúdo tático e operacional. Com a mudança do ambiente empresarial, que passou a exigir gestão flexível, horizontal e descentralizada, sujeito constantemente a mudanças, surgiram novos modelos de aprendizagem organizacional. Dotados de sistemas de educação corporativa que proporcionem a todos os seus funcionários autodesenvolvimento e aprendizagem constante. Assim como, desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, não se restringindo mais a aquisição de conhecimento técnico e instrumental (Eboli, 2004, p. 36-37).

De acordo com Singh, Vermae e Chaurasia (2020, p. 1276), a literatura registra diferentes termos para tratar desse novo modelo de aprendizagem no trabalho. Seja por exemplo, Universidade Corporativa ou Sistema de Educação Corporativa, entre outros. Porém, independente dessa terminologia, seu objetivo permanece centrado na transformação das organizações em espaços de aprendizagem, com o impulso na construção de capital de conhecimento. Propondo-se a deliberar sobre estratégias amplas de aprendizagem em vez de apenas táticas

restritas de treinamento, e desse modo, ter proatividade em relação a ocorrência de mudanças e promover o acesso, integração, e disseminação do conhecimento, visando à sustentabilidade e ao atingimento dos objetivos estratégicos das organizações.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De forma geral, diante da importância da educação corporativa para os objetivos estratégicos das organizações, assim como, para satisfação, engajamento e produtividade do trabalhador, a reflexão sobre como esse sistema de educação é percebido pelos funcionários em seu ambiente de trabalho se apresenta de forma relevante.

Ademais, no âmbito de um banco público e sua importância econômica e social como componente do sistema financeiro nacional, para o desenvolvimento do país, prestando serviços bancários para pessoas e empresas, nas diversas regiões do país, tem como elemento fundamental, para realização de suas atribuições, o seu corpo funcional devidamente qualificado.

Dessa forma, vislumbra-se como desafio fundamental levar a esses funcionários em cada uma das diversas agências espalhadas por diversas cidades do Brasil, o devido apoio para o seu alinhamento estratégico, engajamento, qualificação técnica, produtividade e satisfação no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, conhecer como as práticas educacionais do sistema de educação corporativa de um banco público são internalizadas pelos funcionários em seu ambiente de trabalho, visando compreender suas expectativas, experiências, necessidades e potenciais para aprimoramento, constituem uma questão merecedora de atenciosos estudos e análises.

Portanto, a presente pesquisa a desenvolvida, teve como ponto fundamental a seguinte problemática: Quais as percepções dos funcionários de agências de banco público em relação a educação corporativa?

1.3 JUSTIFICATIVA

Inicialmente, destacam-se aspectos pessoais e profissionais ligados ao autor desta pesquisa e que justificam a sua realização. Na condição de funcionário de uma das agências bancárias pesquisadas na cidade de João Pessoa, com mais de vinte anos de vivência organizacional nesta corporação, e conseqüentemente utilizando seu sistema de educação corporativa durante esse tempo, tornou-se possível, observar e interagir de forma direta com as práticas de aprendizagem desse sistema. Assim como, perceber e sentir, em boa medida, sua importância e como afeta os funcionários em seu ambiente de trabalho, cultivando-se ao longo do tempo, a motivação para investigar e analisar de forma científica, sensações e reflexões, por vezes compartilhadas com colegas de trabalho, em relação aos processos e práticas de educação corporativa da empresa. Além disso, fazer parte da equipe de funcionários, possibilitou levantar questionamentos sobre até que ponto o sistema de educação corporativa estava atendendo aos objetivos de proporcionar o melhor suporte educacional possível, para as demandas diárias e desafios do trabalho e se esse sistema poderia, de alguma forma, ser aperfeiçoado.

Entendeu-se, portanto que, a partir de tais análises científicas, captando e analisando como o sistema de educação corporativa é percebido pelos funcionários no ambiente de trabalho de agências bancárias, seria possível trazer à tona, relevantes informações para constatar necessidades e/ou possibilidades de aprimoramento.

Ademais, diante da importância estratégica do sistema de educação corporativa como metodologia promotora da capacitação dos funcionários, geração e disseminação do conhecimento, considerou-se de fundamental importância avaliar como esse processo está se desenvolvendo e está sendo percebido pelos seus usuários finais, ou seja, funcionários da empresa em seu ambiente de trabalho. Tendo em vista que, aprimorar a importância da educação para os funcionários, potencializa à melhoria da qualidade do serviço ao cliente. Funcionários bem treinados e informados, têm maior probabilidade de fornecer serviços de qualidade aos clientes, trazendo benefícios para sociedade.

A análise da percepção dos funcionários sobre um programa de educação corporativa pode trazer informações relativas ao seu impacto na diversidade e

inclusão na organização. Isso é essencial para entender se esses programas estão contribuindo para a promoção de uma cultura mais diversificada e inclusiva, bem como, entender como a educação corporativa é percebida pelos funcionários, pode oferecer informações sobre seu impacto na satisfação e bem-estar no trabalho.

Ao considerar as percepções dos funcionários levando em conta questões como faixas etárias, tempo de banco, função, e perfil de atendimento da agência onde o funcionário atua, a pesquisa pode abordar necessidades específicas relacionadas a essas características para a educação corporativa. Isso contribui para a criação de estratégias adaptadas às diferentes expectativas e estilos de aprendizagem podendo torná-la mais eficaz e inclusiva.

Acrescenta-se ainda como justificativa para essa pesquisa, o processo drástico de ocorrência da Pandemia do Covid 19 e a necessidade do isolamento social que exigiu uma rápida substituição de interações tradicionais para trabalho e educação, pelas ações de forma remota e digital. Momento a partir do qual as interações físicas e/ou síncronas, com trocas de experiências entre funcionários de diferentes agências em práticas educacionais corporativas na empresa pesquisada praticamente se extinguiram, permanecendo exclusivamente práticas autoinstrucionais realizadas a distância.

Em termos de contribuição acadêmica, a pesquisa permitiu investigar como a participação em programas educacionais impacta o engajamento dos funcionários, contribuindo para a literatura sobre engajamento no trabalho e estratégias para promover um ambiente organizacional envolvente. Isso pode acontecer analisando a avaliação do impacto dos programas de educação corporativa no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos funcionários, demonstrando potencial para contribuir com a literatura sobre desenvolvimento de habilidades e competências no ambiente de trabalho. Assim como, pode trazer elementos sobre como os programas educacionais influenciam a cultura organizacional de um banco. Então, isso pode contribuir para a literatura sobre cultura organizacional e seu papel na eficácia da aprendizagem e seu desenvolvimento.

Considera-se, potencialmente válido, como contribuição para conhecimento científico verificar e analisar possíveis impactos desses processos junto aos

funcionários e suas consequências para a satisfação com o programa de educação corporativa e a aprendizagem a partir de seu ambiente real de trabalho.

A partir disso espera-se levantar questões merecedoras de estudos complementares relacionadas ao tema aplicáveis a outras situações semelhantes no âmbito da aprendizagem nas organizações.

1.4 OBJETIVOS

No sentido de buscar respostas para a problemática proposta, estabeleceram-se os objetivos a seguir.

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções dos funcionários de agências da cidade de João Pessoa, de um banco público, em relação ao sistema de educação corporativa utilizado pela instituição para a aprendizagem e o desenvolvimento profissional e organizacional, visando o seu aprimoramento.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Verificar o nível de satisfação dos funcionários em relação aos programas de educação corporativa, fazendo uma análise comparativa em agência de diferentes perfis de uma mesma cidade;
- Detectar preferências e percepções com a experientiação entre os programas de educação corporativa presencial, híbrido ou virtual (EaD).
- Propor alternativas de melhoria com base nos resultados da pesquisa, elaborando um documento sugestão que sirva como orientador sobre aprimoramento da gestão e das práticas de atividades de educação corporativa no respectivo banco.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção visa trazer uma base teórica sobre Educação Corporativa, valendo-se do pensamento de autores que desenvolveram estudos sobre esse tema.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA

De acordo com Eboli (2004, p.48-49), a Educação corporativa se constitui em um sistema dinâmico e permanente de formação de pessoas com a finalidade de promover e aperfeiçoar as competências consideradas primordiais e estratégicas para a sobrevivência e o desenvolvimento de uma organização.

Já a Universidade Corporativa se constitui em um alinhamento com o desenvolvimento da estratégia da organização e com os conceitos de gestão do conhecimento. Estes devem ser vistos como um meio de comunicação e facilitação de práticas sociais, tecnológicas e organizacionais que apoiam a aprendizagem individual e a organizacional, por meio da gestão de talentos humanos e dos processos de criação de conhecimento. O seu sucesso, depende do compromisso e da capacidade das lideranças de gerenciar e aproveitar a complexa interação dos subsistemas de aprendizagem organizacional, orientados para melhorar o desempenho do trabalho e incorporar a identidade, a cultura e a marca da organização para todas as partes interessadas. (Castrillon, 2019, p.11).

Moscardini e Klein (2015, p.87), definem, Educação Corporativa como um conjunto de estratégias educacionais contínuas que a organização promove, fundamentada em metas futuras, nas estratégias e na cultura organizacional, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à empresa. Explicam também que, de acordo com sua revisão de literatura, a Educação corporativa, por vezes, é definida como sinônimo de Universidade Corporativa. Embora esses autores considerem que uma Universidade Corporativa é apenas um dos meios para o desenvolvimento das estratégias de Educação corporativa.

Eboli (2014, p.16), ressalta com relação aos termos Educação Corporativa e Universidade Corporativa, que programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eles eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Já para a grande maioria dos funcionários o que havia eram programas de treinamento pontuais. O surgimento das Universidades Corporativas foi o grande marco da passagem do tradicional Centro de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os funcionários de uma empresa. Na prática, é com o advento da Universidade Corporativa que vem à tona a nova modalidade de Educação Corporativa. Fundamentando, dessa forma, a utilização dos termos Universidade Corporativa e Educação Corporativa de maneira equivalente.

Jeanne C. Meister, na condição de autora de referência internacional sobre o tema da Educação corporativa, em sua obra basilar, cujo título em inglês foi "*Corporate Universities*", ou seja, Universidades Corporativas, em tradução para o português, teve, na edição brasileira dessa obra, o título de "Educação Corporativa". Essa escolha de tradução demonstra como, na literatura, os termos "Educação corporativa" e "Universidade corporativa" são frequentemente considerados equivalentes. Isso sugere que, apesar de possíveis diferenças conceituais entre os dois termos, eles são usados de forma intercambiável, refletindo uma tendência de convergência entre as práticas e objetivos dessas abordagens em diversos contextos acadêmicos e profissionais.

Nesta pesquisa, portanto, diante da equivalência dos termos contida na literatura, considerou-se Educação Corporativa e Universidade Corporativa, termos análogos.

Pelo entendimento de Musielak e Newhouse (2019, p.6,), uma Universidade Corporativa é uma função, um departamento ou um programa da empresa que está estreitamente alinhado com as estratégias de negócios da organização e que oferece liderança no apoio às pessoas e aos processos por meio de aprendizado contínuo, estratégico e alinhado para proporcionar um impacto positivo de longo prazo nos resultados.

A educação corporativa visa desenvolver o ser humano em suas competências essenciais para o sucesso do trabalho, alicerçando crenças e valores

da instituição enfatizando a cultura da organização, promovendo parceria com seus funcionários no sentido de, continuamente, aprimorar e atualizar sua empregabilidade potencializando resultados e conduzindo à vantagens competitivas para que as organizações se modernizem e estabeleçam-se em ambientes de mudanças rápidas e constantes, além de atenderem a responsabilidade social. (Silva, 2014, p.69)

Para Castro e Eboli (2014, p.410), o nome Universidade Corporativa é uma alegoria, uma fantasia, cumprindo, porém, a função de inspirar e criar a imagem de uma ferramenta de gestão de alto nível, mas distanciando-se do que vem a ser efetivamente uma universidade, seja na perspectiva jurídica, seja em suas atividades. Diferencia-se essencialmente pela sua flexibilidade e agilidade em diversos aspectos como na montagem dos seus cursos e contratação de profissionais, sem precisar estar regrado por um órgão de regulação (por exemplo, INEP/MEC) tendo que oferecer cursos e carreiras profissionais regulamentadas por DCNs, dentre outros. Como definição de Universidade Corporativa, Meister (1999, p. 29), apresenta a que segue: “Um guarda-chuva estratégico para funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização.” Reafirma, portanto, a ideia de alinhamento estratégico e amplitude do público atendido pela Universidade Corporativa.

2.2 DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

De acordo com Castro e Eboli (2013, p.409), não é de hoje que as boas empresas perceberam não ser possível conseguir, prontos no mercado, exatamente os perfis ocupacionais de que precisam. Além disso, nem sempre existem cursos que deixem esses profissionais prontos para atuar, sabendo fazer o que a organização demanda. Para resolver isso, já na Alemanha do século XIX, as fábricas começaram a estruturar programas de aprendizagem para os jovens contratados – incluindo linguagem e matemática. Não tardou muito, uma grande variedade de iniciativas para formação e aperfeiçoamento começou a se estruturar.

Conforme Castrillon (2019, p.3.), a ideia inicial do que viria a ser uma Universidade Corporativa surgiu em 1919, na General Motors, nos Estados Unidos. O objetivo era estruturar os processos fabris da organização, transformando-os em

conhecimentos transferíveis, assim como, estruturar uma reputação de excelência em torno do *know-how* da empresa.

A Universidade Corporativa da General Electric, fundada em 1956, é considerada a primeira experiência de Universidade Corporativa moderna. Contudo, ela ainda tinha como característica o foco mais restrito para educação e formação do seus gestores, (Vieira e Francisco, 2012, p.297).

De acordo com Meister (1999, p.20), no decorrer das décadas de 50, 60 e 70 do século XX, empresas grandes e pequenas dos Estados Unidos, diante da evolução das necessidades do ambiente de negócios, vão constituindo suas estruturas educacionais para ensinar, aos seus funcionários, como trabalhar melhor. Essas estruturas foram crescendo em número e se desenvolvendo por todos dos setores, ampliando seu alcance e a natureza da aprendizagem corporativa, ficando conhecidas como universidades, institutos, ou faculdades corporativas.

Já no final da década de 1980, muitas empresas concluíram que a excelência deveria ser cultivada para toda a força de trabalho e não apenas para as categorias gerenciais, assim como, o aumento da produtividade deveria ser meta de todo trabalhador e não apenas dos gerentes. (Meister, 1999, p.21).

Ainda de acordo Meister (1999, p.1), no final do século XX, apresenta-se um novo contexto que demanda das organizações fortes mudanças em toda sua concepção de gestão, qualificação e educação de suas equipes de colaboradores. Eboli (2004, p.46), ratifica o pensamento de Meister, caracterizando esse contexto, fundamentalmente, por cinco pontos essenciais:

1. Organizações flexíveis: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
2. Era do conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
3. Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associada ao sentido de urgência;
4. Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
5. Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Nos Estados Unidos, no final do ano 2000, já haviam 1.800 Universidades corporativas e com passar do tempo seu número vem aumentando. Em 2010 já

eram 3.700. O mesmo crescimento se observa com a maioria dos principais grupos empresariais da Europa, Ásia e Estados Unidos que passam a ter suas próprias Universidades Corporativas. (Castrillon, 2019, p.3,).

A seguir, o quadro 1 demonstra as diferenças entre o modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento e o modelo da Universidade Corporativa.

Quadro 1 – Mudança de paradigma do centro de treinamento para universidade de corporativa.

| Departamento de Treinamento | Mudança e/ou Diferença | Universidade Corporativa |
|---|-------------------------------|---|
| Reativo | Foco | Proativo |
| Fragmentada e Descentralizada | Organização | Coesa e Centralizada |
| Tático | Alcance | Estratégico |
| Pouco/Nenhum | Endosso/ Responsabilidade | Administração de Funcionários |
| Instrutor | Apresentação | Experiência com Várias Tecnologias |
| Diretor de Treinamento | Responsável | Gerentes de Unidades de Negócio |
| Público-Alvo Amplo/Profundidade | Audiência | Currículo Personalizado por Famílias de Cargo |
| Inscrições Abertas | Inscrições | Aprendizagem no Momento Certo |
| Aumento das Qualificações Profissionais | Resultado | Aumento no Desempenho no Trabalho |
| Opera como Função Administrativa | Operação | Opera como Unidade de Negócios (Centro de Lucros) |
| “Ida para o Treinamento” | Imagem | “Universidade como Metáfora de Aprendizado” |
| Ditado pelo Departamento de Treinamento | Marketing | Venda sob consulta |

Fonte: Meister (1999, p.23), transcrito e adaptado pelo autor.

No Brasil, a adoção do conceito de Universidade Corporativa tem início na década de 1990 do século XX, pelas necessidades de um mercado cada vez mais globalizado, dinâmico e exigente em termos de conhecimento. Isso levou as organizações ao investimento na qualificação contínua de seus colaboradores como elemento decisivo para criação de vantagens competitivas (Eboli, 2004, p.63).

A publicação da edição brasileira do livro de Jeanne Meister, pela editora Makron Books, em 1999, representou marco fundamental para o início da estruturação da educação corporativa como um conhecimento sistematizado no

país. Em termos práticos, a primeira universidade corporativa de que se tem registro no Brasil foi a Academia Accor, fundada em 1992, seguida pela Universidade Martins do Varejo, em 1994, e pela Universidade Brahma, em 1995 (Eboli, 2010, p.140-141).

A universidade corporativa, ou mais genericamente, a educação corporativa, floresceu no contexto da Sociedade do Conhecimento. No Brasil, antes da virada do século e do milênio, as primeiras universidades corporativas foram criadas, inicialmente por filiais de empresas estrangeiras estabelecidas no país e, posteriormente, por iniciativas de empresas estatais, como Petrobras, Banco do Brasil, Caixa Econômica, INSS, Eletronorte e Correios. Logo após, o setor privado nacional também adotou essa prática. Cerca de 500 universidades corporativas estão em funcionamento no Brasil (Formiga, 2022, p. 86).

Como forma de ressaltar o desenvolvimento das universidades corporativas no Brasil, Mañas, Graziano e Pinto (2024, p. 25) destacam, no quadro a seguir, algumas das universidades corporativas brasileiras que alcançaram nível de qualidade reconhecida internacionalmente.

Quadro 2 - Universidades corporativas brasileiras com reconhecimento internacional

| Ano de início | Empresa | Sector de atividade principal | Publico alvo | Competências base | Modalidades de ensino |
|---------------|-----------|-------------------------------|--|--|---|
| 1999 | Ambev | Indústria de bebidas | Colaboradores internos e externos (conteúdos limitados). | Liderança e cultura, funcional e método. | Presencial e EaD, mas com enfoque em EaD. |
| 2005 | Petrobras | Exploração de petróleo | Colaboradores internos e externos. | Conhecimentos técnicos específicos do setor de petróleo e competências gerenciais. | Presencial e EaD. |
| 2013 | Bradesco | Instituição Financeira | Colaboradores internos e externos. | Inovação e autodesenvolvimento: mercado, educação financeira, diversidade, ética, finanças pessoais, comportamento | Presencial e EaD. |

| | | | | | |
|------|-----------------|------------------------|---|--|---|
| | | | | nas redes sociais e como lidar com as emoções. | |
| 2001 | Caixa Econômica | Instituição Financeira | Colaboradores internos e externos. | Desenvolvimento gerencial e para atendimento ao cliente. | Presencial e EaD. |
| 2002 | Banco do Brasil | Instituição Financeira | Colaboradores internos e externos (somente algumas opções). | Uso de novos softwares e sistemas adotados pela empresa, e o desenvolvimento de técnicas e habilidades pessoais. | Presencial e EaD, mas com enfoque em EaD. |

Fonte: Mañas, Graziano e Pinto (2024, p.25) transcrito e adaptado pelo autor da pesquisa.

Mañas, Graziano e Pinto (2024, p.21), também trazem uma perspectiva de comparação na qual destacam que, conforme pesquisa com dados colhidos entre os anos de 2021 e 2022 o investimento anual em educação corporativa no Brasil foi de, em média, R\$ 758 por funcionário, enquanto nos Estados Unidos, no mesmo período, as empresas investiram US\$ 1.267 por funcionário. Com relação ao tempo de treinamento, no Brasil realizaram-se ao redor de 24 horas de treinamento por colaborador e nos Estados Unidos ao redor de 35 horas. A partir desses dados comparativos, esses autores enfatizam a necessidade de maior investimento para educação corporativa no Brasil, destacando que as empresas dos Estados Unidos proporcionalmente, apresentam maior foco e aplicação de recursos na qualificação dos seus funcionários que as empresas brasileiras.

2.3 ELEMENTOS E PRINCÍPIOS CONSTITUTIVOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Moscardini e Klein (2015, p.94) trazem um conjunto de métodos ou modalidades de práticas aplicáveis, as quais nomeiam de estratégias, no sentido de meios ou procedimentos, para se chegar aos objetivos de aprendizagem no âmbito da educação corporativa. Essa contribuição está refletida no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Estratégias de aplicação para Educação Corporativa

| Estratégias | Definição | Como se aplica |
|-----------------------------------|--|---|
| Autoinstrução | Aprendizagem autodirigida. O indivíduo, através de sua maturidade, busca o conhecimento necessário. | O indivíduo recebe conteúdos escritos ou por meio eletrônico para estudar, onde e como lhe for mais adequado. |
| Aulas expositivas | Os indivíduos aprendem em um ambiente físico*, sala de aula ou de treinamento, mediados por um instrutor ou professor. | Representa uma atividade educacional formal, em que há uma programação, local e conteúdo predefinidos. |
| Debates | Tipo de estratégia que permite a discussão e a reflexão coletiva. | Seminários, congressos, simpósios, discussão de leituras. Através da linguagem e do convívio é possível absorver e interpretar o conhecimento. |
| Aprendizagem baseada em problemas | Envolve a resolução de problemas identificados no contexto dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades na organização. | A partir da identificação do problema central, busca-se compreender suas causas e efeitos, e identificar meios para resolução, com diversas fontes de informação. |
| Estudo de Caso | Refere-se à análise de fatos e proposta de soluções aos problemas apresentados. | Pressupõe a análise de casos práticos de dentro ou de fora da empresa. É uma prática que pode ocorrer em grupo ou individual. |
| Dramatização | Dramatização | Representação baseada em situações reais. |
| Workshop ou Oficinas de trabalho | Envolve sessões de aprendizagem prática, por meio de ações e geração de produtos concretos ao final das atividades | Evento conduzido por uma ou mais pessoas, com o objetivo de unir teoria e prática. É uma forma de materializar o conhecimento gerado entre os indivíduos (há sempre um trabalho prático). |
| Benchmarking | Visa à observação e análise de práticas de outras pessoas ou organizações, com o objetivo de aprendizado e adequação às necessidades da organização. | Para aplicação desta estratégia é preciso ter um diagnóstico interno e um roteiro com os itens que devem ser observados. |
| Job rotation | É a prática que permite aos indivíduos exercerem atividades diferentes dentro da organização, adquirindo uma visão sistêmica dos processos. | O indivíduo é retirado de sua rotina de trabalho para conhecer outros ambientes e atividades, o que estimula a empatia e a reflexão. |
| Participação em Projetos | Trata-se de um aprendizado vivenciado na prática, no qual o profissional tem uma meta específica a ser atingida ao final de um projeto. | O indivíduo conta com um profissional para orientar a condução das atividades, proporcionando <i>feedbacks</i> constantes. |
| Jogos | Envolvem atividades lúdicas que podem ser competitivas ou colaborativas. | Jogos pressupõem a existência de atividades que envolvam ações, com regras e objetivos claros a serem atingidos |
| Comunidades de Prática | São grupos de pessoas que compartilham o mesmo interesse por alguma coisa que praticam. | As pessoas compartilham suas experiências (de forma presencial ou virtual), por meio da narração de suas experiências prévias e contos de trabalho, colaborando na resolução de problemas comuns. |
| Coaching** | Envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional capacitado. | O foco é o desenvolvimento através de diálogos, questões que incentivem o indivíduo a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento. Pode ser conduzido por executivos, consultores internos ou externos. |
| Mentoring** | Um indivíduo mais experiente orienta | Pode ser realizado por executivo ou pessoa |

| | | |
|--|--|---|
| | outro para a formação de um cargo futuro ou para aprimoramento no cargo atual. | que tem conhecimento em uma determinada atividade ou tem habilidade para orientar comportamentos. |
|--|--|---|

Fonte: Moscardini e Klein (2015, p. 94), transcrito e adaptado pelo autor.

* Com o advento das TDICs muitas dessas salas, mesmo que em ambiente síncrono (ao vivo) passaram a ser virtuais em plataformas para apropriadas para esse tipo de evento.

** *Mentoring* e *Coaching* se aproxima de alguma (ao menos deveria), aos modelos antigos bem-sucedidos de aprendizagem que eram denominados de mestres e aprendizes e que Satur e Duarte (2020, p.188), resgatam a menção de mestres e discípulos.

Castrillon (2019, p.11-14,), demonstra sua ideia de um modelo de Universidade Corporativa que se estrutura em quatro processos essenciais:

- I) liderança e compromisso da alta gerência;
- II) Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional;
- III) Gestão humana; e
- IV) Tecnologias de gestão do conhecimento.

Essa ideia também está disposta na figura 1 a seguir, na qual Castrillon demonstra como esses processos se relacionam no âmbito do contexto de uma organização.

Figura 1 – Modelo de Universidade Corporativa



Fonte: Castrillon (2019, p.11), Transcrito e Adaptado pelo autor da pesquisa.

Em seguida, Castrillon (2019, p.11-14,) situa, de forma sucinta, cada um dos quatro processos:

- **Quanto ao processo relativo à diretoria:** O envolvimento direto de toda a gerência é decisivo para o atingimento dos objetivos da Universidade Corporativa;
- **Gestão do conhecimento:** Em relação às universidades corporativas se conectam à gestão do conhecimento e à aprendizagem organizacional, tendo impacto na criação nos processos de criação do conhecimento, por sua vez, ponto fundamental para a noção de universidades corporativas;

- **Gerenciamento de recursos humanos:** Castrillon ressalta o fato serem concebidas ferramentas para ajudar a desenvolver o talento humano, preparando-o para desafios e oportunidades que suas organizações terão que enfrentar no futuro. Dessa forma a gestão de talentos busca alinhar os recursos humanos com o futuro das organizações para o que deve contar com as bases de informações adequadas e necessárias para a gestão de sua atividade, com indicadores de gestão integrados as bases de dados empresariais, e representam um compromisso firme como capital humano e suas competências como vantagem competitiva;
- **Tecnologias para gestão do conhecimento:** A incorporação de novas tecnologias, potencializa o uso de diferentes modalidades de aprendizagem sejam elas presencial, a distância, virtual ou de forma combinada, trazendo um necessário apoio e enriquecimento aos processos de aprendizagem nas universidades corporativas.

Meister (1999, p.30-31), ressalta que embora Universidades Corporativas possam ser diferentes em vários aspectos superficiais, tendem a se organizar com base em princípios semelhantes, para atingir seu objetivo fundamental que é o de tornar-se uma instituição de aprendizado permanente, tendo usualmente em comum dez princípios ou metas que são:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
2. Considerar o modelo da Universidade Corporativa como um processo e não um espaço físico destinando à aprendizagem;
3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores e produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação de aprendizagem;
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;

7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
8. Assumir o foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
9. Criar um sistema de avaliação de resultados e dos investimentos;
10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Eboli et al. (2010, p. 152-153), apresenta sete princípios de sucesso dentro de uma base conceitual e metodológica para concepção, implementação e a análise de projetos de educação corporativa de forma geral. Esses princípios estão demonstrados no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Sete Princípios Fundamentais de Sucesso

| | |
|--------------------|--|
| 1) Competitividade | Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do crescimento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através 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, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo, transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa; |
| 3) Conectividade | Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e Qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc.) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio; |
| 4) Disponibilidade | Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, proporcionando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os a se responsabilizarem pelo processo de aprendizagem contínuo e autodesenvolvimento; |
| 5) Cidadania | Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor; |
| 6) Parceria | Entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, |

| | |
|---------------------|--|
| | <p>é tarefa complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.</p> <p>6.1) Parcerias internas: estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes e desempenhem plenamente o papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano de trabalho, para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa;</p> <p>6.2) Parcerias externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo, clientes e fornecedores que tenham competências para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos. Tais parcerias devem estar ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho;</p> |
| 7) Sustentabilidade | <p>Ser um centro gerador de resultados para uma empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de educação corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.</p> |

Fonte: Eboli (2010, p. 152-153) – Transcrito e adaptado pelo autor da pesquisa

Para que tudo isso aconteça a organização precisa ter claro e desejar ter uma Educação Corporativa efetiva. E para a devida realização do projeto de uma Universidade Corporativa, Meister (1999, p.67-83), descreve dez (10) componentes fundamentais no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Dez componentes do projeto de uma Universidade Corporativa

| | |
|--|---|
| 1) Formar um Sistema de Controle | <p>Esse sistema de controle precisa vincular as principais estratégias empresariais ao projeto e desenvolvimento de soluções de aprendizagem atuais e futuras. O sistema de controle oferece quatro papéis chave:</p> <p>1.1) Identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras.</p> <p>Essas respostas proporcionam à educação corporativa sua orientação estratégica;</p> <p>1.2) Vincular o treinamento a essas principais estratégias empresariais.</p> <p>1.3) Assegurar projeto, desenvolvimento, apresentação e avaliação consistentes.</p> <p>1.4) Oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem</p> |
| 2) Criar uma Visão | <p>Em toda Universidade Corporativa de sucesso, a coalizão dos membros do Conselho desenvolve um quadro de futuro relativamente fácil de comunicar e causa uma impressão duradoura em todas as partes interessadas. Ideal, portanto, é que a concepção e a construção seja um esforço conjunto, com uma declaração de visão inspiradora, memorizável, confiável e concisa;</p> |
| 3) Recomendar Alcance e a estratégia na Obtenção de recursos | <p>A Universidade Corporativa precisa definir o alcance de suas operações, o leque de funcionários atendidos e o de programas oferecidos. Tem de treinar ou ao menos englobar clientes e fornecedores (stakeholders) e</p> |

| | |
|---|--|
| | comunicar-lhes as suas estratégias; |
| 4) Criar uma Organização | Uma questão que invariavelmente se levanta quando se fala sobre Universidade Corporativa é se isso significa que todos os treinamentos ficarão a cargo de uma só supervisão. A resposta é que algumas funções são centralizadas, por motivos de custo e eficiência, enquanto outras continuarão descentralizadas, quando fazem mais sentido que permaneçam próximas ao cliente. |
| 5) Identificar Interessados | Um dos muitos aspectos que distinguem uma Universidade Corporativa do departamento tradicional de treinamento é a amplitude do público-alvo que ela atende, pois visa contemplar toda a cadeia de valor e não apenas funcionários, mas também os demais stakeholders como fornecedores em um dos contextos do que se define como externo e clientes no outro lado do processo, passando por todo o seu conglomerado de parceiros. |
| 6) Criar Produtos e Serviços | Quando estiverem claros quais as qualificações, conhecimentos e competências que a empresa exigirá/demandará no futuro, sua próxima tarefa será desenvolver um modelo de aprendizagem para esse fim. Tornar-se uma instituição de aprendizagem de altíssima qualidade significa tornar-se uma empresa de serviços dedicada a ajudar seus clientes a atingir um desempenho excepcional; |
| 7) Selecionar Parceiros de Aprendizagem | Uma vez criado um modelo de aprendizagem, a próxima etapa será selecionar os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com ou sem fins lucrativos para ajudarem nessa missão. |
| 8) Esboçar uma Estratégia de Tecnologia | Inicialmente a instituição deve partir da questão de como usar as tecnologias para treinar mais pessoas, com mais frequência, mais economia e ao mesmo tempo acompanhar resultados. Também deve-se selecionar e analisar as tecnologias e os meios de aprendizagem no início do projeto de constituição da Universidade Corporativa ou no decorrer quando forem pensados os cursos a oferecer. Importante considerar questões como: Se a tecnologia é adequada às necessidades do aluno se está disponível e justificável e se simula condições reais de trabalho; |
| 9) Criar um sistema de avaliação | O principal objetivo do lançamento de uma Universidade Corporativa é institucionalizar a cultura de aprendizagem contínua, vinculada às mais importantes estratégias empresariais. Hoje, o novo diretor de aprendizagem precisa criar experiências de aprendizagem incorporadas ao trabalho, que atendam a necessidades empresariais vitais e resultem em melhor desempenho no trabalho. Como saber se se essa meta está sendo atingida? É fundamental o gerenciamento das expectativas das principais partes interessadas no processo. |
| 10) Comunicação | Não é fácil comunicar muitas informações sobre a universidade corporativa e seu papel dentro dos negócios. Viu-se vários padrões com relação a comunicação, todos muito comuns. Os programas bem-sucedidos reconhecem que a comunicação efetiva do valor de uma universidade corporativa exige envolvimento de centenas, ou talvez, milhares de funcionários que saibam exatamente o que está por trás dessa decisão. |

Fonte: Meister, (1999, p.67-83) – Transcrito e adaptado pelo autor da pesquisa

A educação corporativa não é apenas virtual, mas sim relacional, de modo que os seres humanos criam vínculos, por meio dos quais constroem valores, e, a partir daí, estabelecem uma cultura (Silva, 2014, p.69).

Processo de desenvolvimento de uma Universidade Corporativa está sempre em andamento, tendo em vista que as necessidades mudam de acordo com sua evolução e de acordo com as alterações do ambiente onde está inserida. Deve-se revisar regularmente os currículos e programas de estudo para que o conteúdo permaneça não só relevante, mas também inclua a totalidade do conhecimento necessário para que a organização atinja seus objetivos. Ao mesmo tempo a equipe da Universidade Corporativa deve avaliar não apenas se os conteúdos estão sendo ensinados, mas também aprendidos. Os ajustes no conteúdo e/ou nas metodologias devem ser feitos sempre que necessários para atingir seus objetivos. (Musielak; Newhouse, 2019, p. 18).

2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para as organizações que realmente, se propõem como aprendentes, ou seja, aquelas que estabelecem um ambiente de aprendizagem e reaprendizagem constante, que permeie toda sua estrutura, observa-se nas universidades corporativas (UCs) um instrumento com elevada importância e grandes potencialidades. Entre essas potencialidades, pode-se destacar a de fomentar uma mentalidade, entre todos os membros da organização, de promoção e compartilhamento de conhecimentos voltados aos objetivos estratégicos, produtos e serviços organizacionais. Consequentemente, as universidades corporativas colaboram na gestão do conhecimento e inovação (GC&I), contribuindo para gerar, estruturar e adequar uma cultura organizacional. Além disso, colaboram proporcionando redes de contato e parcerias com atores educacionais externos, tais como, universidades tradicionais e especialistas. (Oh, Park e Baek, 2023, p. 11).

Conforme análise de Han, Zhou, Carr e Jiang, (2024, p. 1-11), na sociedade contemporânea, caracterizada pela complexidade e por um ritmo acelerado e constante de mudanças, o conhecimento, tanto em âmbito individual quanto coletivo, passa a ser um recurso econômico e social determinante. Rápida evolução

tecnológica, transformações nos modelos de produção e negócios, assim como, as mudanças nas dinâmicas sociais demandam uma constante adaptação e reaprendizado. Ou seja, é mister aprender ao longo de toda vida. Nesse sentido, a capacidade de adquirir, aplicar, atualizar e disseminar conhecimentos, de forma consciente e estratégica, torna-se crucial para indivíduos e organizações. Sendo assim, emerge com alta relevância, a ideia da gestão do conhecimento (GC). Demonstrando a importância da busca pelo gerenciamento desse recurso essencial e intangível.

As universidades corporativas, por sua vez, desempenham um papel fundamental na gestão do conhecimento, reunindo e integrando uma variedade de recursos internos e externos. Elas não apenas promovem, mas também integram e disseminam o conhecimento dentro de uma organização, desempenhando assim uma função essencial na facilitação do fluxo de informações e no desenvolvimento do conhecimento das organizações e de seus trabalhadores. Nesse sentido, na condição de entidade voltada para educação corporativa dos funcionários, as universidades corporativas potencializam a prática da aprendizagem ao longo de toda vida, gerando aprimoramento na produtividade desses trabalhadores, assim como, estimulando seu engajamento junto aos objetivos estratégicos e de criação de valores junto aos clientes das suas organizações e conseqüentemente, contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável. (Han, Zhou, Carr e Jiang, 2024, p. 1-11).

Tratando-se da relação entre educação corporativa e gestão do conhecimento, Araújo e Domingos, (2020, p. 45-46), argumentam que a educação corporativa trabalha o desenvolvimento dos funcionários para que eles possam atender às estratégias organizacionais traçadas, enquanto a gestão do conhecimento organiza e colabora com o compartilhamento e registro dos saberes construídos ao longo da trajetória profissional.

Conhecimentos construídos por meio da educação corporativa precisam ser protegidos e difundidos na organização a fim de que sejam eficazes, de forma contínua, para o atingimento dos objetivos estratégicos. E a gestão do conhecimento se dedica a essas funções de proteção e disseminação.

Em grande medida, o próprio conceito de universidade corporativa (UC) origina-se a partir de áreas como gestão do conhecimento. Destacando-se que

muitas obras dentro da literatura, compreendem a Universidade corporativa como sistema de orientação que relaciona aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Constituindo-se como um canal fundamental para facilitar, integrar e disseminar conhecimento nas organizações, no sentido de atingir objetivos de sobrevivência e desenvolvimento. Ademais, as universidades corporativas começaram a desempenhar um papel central no crescimento do capital humano nas empresas, sendo incorporadas como ferramentas estratégicas para gestão do conhecimento. Fato que se observa em um ambiente no qual o valor de uma organização está, cada vez mais, ligado a avaliação da capacidade de gestão dos seus conhecimentos. (Singh, Vermae e Chaurasia ,2020, p.1277-1292).

Enfatiza-se então, que as empresas precisam estar cientes do grande potencial das universidades corporativas como ferramentas eficazes para a gestão do conhecimento. Já se verificou, inclusive, que as universidades corporativas proporcionaram a geração de ideias estratégicas, assim como, pensamento prático que contribuíram de forma significativa, para que algumas organizações se tornassem líderes mundiais. (Singh, Vermae e Chaurasia, 2020, p. 1277-1292).

Langhi e Cordeiro (2021, p. 14-15) trazem sua reflexão sobre a relação entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. Na visão desses autores, a gestão do conhecimento permite às organizações identificar, armazenar, transformar e empregar conhecimentos considerados estrategicamente relevantes para seus objetivos. Consequentemente, a necessidade do envolvimento dos colaboradores e gestores com essa gestão, traz consigo a demanda constante por práticas de aprendizagem organizacional condizentes. Constitui-se, assim, um fluxo de conhecimento entre pessoas e grupos nas empresas, distribuído em quatro grandes etapas: aquisição (absorção do conhecimento), armazenamento (identificação e localização do conhecimento), distribuição (aprendizagem em todos os níveis da empresa) e utilização (busca de melhores práticas) do conhecimento.

Nesse sentido, para que a aprendizagem organizacional, efetivamente, se desenvolva, é mister que as organizações planejem e desenvolvam seus programas de educação corporativa. Constituindo-se, esses programas, em sistemas de promoção de aprendizagem contínua para todos os atores envolvidos em seu

processo produtivo, em seus diversos níveis, de forma dinâmica e alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais. (Langhi e Cordeiro, 2021, p. 14-15)

Na literatura sobre o tema, progressivamente, as universidades corporativas vêm sendo consideradas como instituições importantes para a gestão do conhecimento nas organizações, merecendo, inclusive, análise sobre as funções que desempenham no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. Sendo assim, destacam-se, basicamente, três funções relacionadas às universidades corporativas na gestão do conhecimento, quais sejam (Chen, Xu e Zhai, 2019, p. 2086):

- 1 - transferência do conhecimento;
- 2 - criação do conhecimento e;
- 3 - serviços de conhecimento para o intraempreendedorismo.

Entende-se como transferência do conhecimento a realização da qualificação dos funcionários de forma a proporcionar-lhes acesso ao conhecimento sobre as estratégias da organização, através de treinamentos e aprendizagem organizacional, assim como, um sistema de educação, formação e intercâmbio de conhecimentos. Já a criação de conhecimento no âmbito da educação corporativa e/ou de universidades corporativas é a geração de novos conhecimentos para as organizações. As universidades corporativas atuam na geração desses novos conhecimentos ao promover estudos e encontros com trocas de dados, informações e conhecimentos entre os funcionários, inclusive de setores ou departamentos diferentes, assim como, trazendo conhecimentos externos para dentro das empresas. Com isso, apoiam a busca conjunta para resolver problemas de trabalho, serviço e produção, incentivando o surgimento de novas soluções para as necessidades apresentadas, criando novos conhecimentos. Por sua vez, os serviços de conhecimento para o Intraempreendedorismo constituem-se na promoção de um ambiente propício para atitude empreendedora a ser desenvolvida pelos funcionários dentro da organização, disponibilizando recursos, conhecimentos, suporte e colaboração no sentido de capacitá-los para identificar oportunidades, desenvolver projetos inovadores e contribuir para a renovação estratégica e o crescimento da organização. (Chen, Xu e Zhai, 2019, p. 2094-2100).

Como resultado de suas pesquisas, relativas à educação corporativa e seu papel junto a gestão do conhecimento, Han, Zhou, Carr e Jiang, (2024) apontam que na educação de adultos, a interação social tem grande relevância positiva, gerando aumento de produtividade. Conseqüentemente mais sessões e mais alunos por programa elevam a eficiência educativa. Nesse sentido, a educação corporativa, especialmente através da sua função em relação à aprendizagem ao longo da vida, pode viabilizar espaços essenciais para que percepções geradas pelos funcionários sejam aproveitadas, reconhecidas, escolhidas e partilhadas, promovendo uma cultura de aprendizagem colaborativa e propícia à inovação.

Segundo Scarso (2017, p. 542) universidades corporativas são consideradas, por diversos autores, como um sistema que se constitui em instrumento para gerir o conhecimento da organização, ou mesmo um elemento estratégico que compõe a infraestrutura de gestão do conhecimento organizacional. Tidas, também, como componentes especialmente importantes para organizações consideradas aprendentes, ou seja, aquelas que reconhecem e praticam a aprendizagem e reaprendizagem de forma contínua, além de estarem baseadas na gestão do conhecimento. Ademais, universidades corporativas vêm constituindo-se em um prolongamento da ascensão da gestão do conhecimento na produção acadêmica, tendo em vista que representam a aplicação prática de princípios como conhecimento tácito e conhecimento explícito, além de desempenharem papel relevante na implementação de procedimentos essenciais para gestão do conhecimento como seu melhor e maior compartilhamento, sua melhor e maior produção, e sua melhor e maior transferência.

Para implantar uma UC de forma bem-sucedida, é necessário identificar metas, processos e conteúdos da gestão do conhecimento, característicos do contexto da organização. Esclarecendo questões de gestão do conhecimento e adequando, assim, o seu desenho.(Scarso, 2017, p. 552).

Com relação a alguns elementos fundamentais da gestão do conhecimento (GC), universidades corporativas (UCs) podem ser classificadas com base em conceitos característicos, conforme se demonstra no quadro a seguir.

Quadro 6 - Classificação de Universidades corporativas com base em elementos da Gestão do conhecimento

| | |
|--|--|
| Domínio e tipologia do conhecimento | Essa dimensão diz respeito ao assunto principal das ações cognitivas das UCs . Trata-se do conhecimento técnico para empresas que precisam disseminar habilidades profissionais operacionais para trabalhadores mais jovens ou não qualificados, e conhecimento não técnico e habilidades interpessoais no caso de treinamentos para gerentes de nível médio ou superior. Essa distinção é particularmente crucial, pois envolve a natureza do conhecimento e os mecanismos que podem ser usados para sua transmissão. Uma UC tecnicamente orientada, precisa lidar com conhecimento relacionado a procedimentos padronizados ou instruções operacionais. Por outro lado, a universidade não orientada tecnicamente lida com conhecimento tácito, elementos que são mais difíceis de codificar e podem ser mais bem transmitidos por meio de um contato direto entre o remetente e o destinatário como no caso das habilidades empresariais. |
| Objetivos cognitivos | As UCs podem ter como objetivo direto treinar os destinatários finais do conteúdo de conhecimento(ou seja, funcionários treinados para fazer seu trabalho) ou treinar os instrutores, ou seja, ajudar outras pessoas na empresa cuja tarefa é ensinar o que sabe (seu conhecimento) para outras pessoas. Nesse último caso, pode-se dizer que as UCs têm uma espécie de função indireta no treinamento empresarial. |
| Destinatários | Dependendo dos objetivos cognitivos e da natureza do conhecimento envolvido, os destinatários podem variar. Conforme mencionado, algumas UCs (especialmente as que tratam de habilidades interpessoais e conhecimentos gerenciais) são direcionadas aos gerentes de nível médio ou superior, enquanto as UCs com foco em conhecimento técnico são para pessoas operacionais. Além disso, as UCs podem ser internas(ou seja, voltadas para os funcionários da empresa) ou externas(quando a transferência do conhecimento é realizada para parceiros, por exemplo, revendedores ou serviços autorizados de atendimento ao cliente). |
| Processos de gestão do conhecimento (GC) | Algumas UCs têm como objetivo principal a coleta, a disseminação e a transferência do conhecimento existente. Nesse caso, o objetivo é apenas fornecer às pessoas não qualificadas elementos de conhecimento específico (referentes, por exemplo, aos novos produtos, sobre os processos de produção, etc) que já existem. Em outras situações, as UCs pretendem estimular a criação de conhecimento por indivíduos: nesse caso, sua função é principalmente facilitar os processos de aprendizado individual e coletiva incentivando a geração de conhecimento por ideias e <i>insights</i> . |
| Funções de gestão do conhecimento (GC) | Os membros da equipe da UC podem estar diretamente envolvidos nas atividades de treinamento (ou seja, eles podem atuar como mestres que ensinam aprendentes, explicando funcionamentos e demonstrando o conhecimento) ou podem apenas atuar como promotores, organizadores e coordenadores das atividades que são posteriormente realizadas por outros, criando o ambiente adequado para o compartilhamento e/ou a criação do conhecimento. Portanto, é possível distinguir treinamento e coordenação de UC. |
| Administração da universidade corporativa (UC) | Os mecanismos de governança da UC podem variar de situações em que há uma espécie de autogestão por parte dos membros individuais a circunstâncias em que um chefe formal atua como promotor e coordenador. Assim podemos distinguir entre UCs autogerenciadas e UCs com líder. O primeiro caso é provavelmente mais típico de UC que não tem conteúdos claros e predefinidos a serem transferidos e onde há necessidade de criar novos elementos de conhecimento antes de transferi-los para outras pessoas. |
| Seleção de membros | Com relação aos mecanismos de seleção usados para recrutar membros da UC , em um extremo há a situação em que membros participam de forma totalmente voluntária, no extremo oposto eles são selecionados pelo coordenador da UC ou pela alta administração da empresa. Assim, podemos distinguir entre UCs voluntárias e não voluntárias |
| Sistemas de Gestão do conhecimento | O uso de plataformas e ferramentas de tecnologia de informação e comunicação(TIC) pode variar em relação às metas e ao conteúdo (conhecimento a ser abordado). Os repositórios de materiais do curso e conteúdos relacionados podem ser úteis quando o tipo |

| | |
|-------|---|
| (SGC) | de conhecimento tratado é claramente definido e pode ser explicitado; em outros casos, as tecnologias interativas, que facilitam o compartilhamento e as interações de conhecimentos, podem ser mais adequadas. |
|-------|---|

Fonte: Scarso, (2017, p. 550-551) – transcrito e adaptado pelo autor

O quadro acima, portanto, vem a mostrar na visão do autor, como dimensões e funções da educação corporativa e da gestão do conhecimento podem estar relacionadas e interdependentes.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, descreve-se o caminho metodológico percorrido no sentido da realização do objetivo proposto desta pesquisa, que foi o de colher e apurar de forma sistemática, as percepções dos funcionários de agências de um banco público, localizadas na cidade de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba.

3.1 QUANTO A ABORDAGEM

Esta pesquisa adotou a abordagem classificada como quali-quantitativa. Adotando coleta de dados a partir de questionário com questões fechadas/estruturadas. Com base nos dados numéricos apurados, a frequência percentual foi empregada para descrever a distribuição das respostas, permitindo uma visualização clara das tendências e padrões emergentes nos dados. Essa abordagem, revelou-se eficaz para alcançar os objetivos propostos, facilitando a interpretação dos resultados de maneira acessível e prática.

De acordo com Creswell e Creswell (2021, p.10), pesquisa quantitativa proporciona descrição numérica relativa a tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dela.

Também foi em parte, pesquisa qualitativa porque ao estabelecer foco nas percepções das pessoas pesquisadas, reforça a ênfase no significado que os participantes dão ao problema e não na ênfase que os pesquisadores ou os autores descrevem na literatura. Assim como, buscou a partir das percepções das pessoas pesquisadas, no seu ambiente de trabalho, desenvolver quadro mais complexo com múltiplas perspectivas, refletindo a vida real e como os eventos incidem no mundo real (Creswell e Creswell, 2021, 152).

Ademais, é também pesquisa qualitativa por tratar-se de pesquisa com seleção de amostra intencional, visto que, conforme Creswell e Creswell (2021, p.184), no centro da concepção da pesquisa qualitativa, está a seleção intencional dos participantes ou dos locais (ou dos documentos ou do material visual), que podem auxiliar de forma mais efetiva o pesquisador no entendimento do problema e da questão de pesquisa.

3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Quanto aos seus objetivos, considerou-se a presente pesquisa como descritiva, pois descreveu características de determinada população ou fenômeno, no caso, funcionários de determinadas agências bancárias de um banco público, localizadas na cidade de João Pessoa, em sua relação com o sistema de Educação corporativa, assim como, identificou características desse grupo como: sua distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade e etc. Elementos, que conforme Gil (2022, p.42), caracterizam uma pesquisa descritiva.

3.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS UTILIZADOS

Em termos de procedimentos metodológicos, adotou-se a modalidade do estudo de caso comparado. O estudo de caso consiste em um estudo mais aprofundado de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, assim como, é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, (Gil, 2022, p.50).

Nesse sentido o presente trabalho pretendeu partir da realidade de uma agência bancária específica, sobre a qual foram colhidas as percepções de seus funcionários através de um instrumento de coleta denominado questionário. Em seguida utilizando o mesmo questionário, fez-se um levantamento semelhante em cinco outras agências da mesma instituição, para fins de permitir a análise comparada. Porém, como as agências têm algumas características distintas, algumas questões precisarão ser adaptadas para que se possa identificar e comparar o quanto essas características similares e/ou divergentes podem estar impactando as percepções dos funcionários dessas unidades. Por exemplo: numa agência com atendimento digital, as TDICs tendem a ter mais importância do que numa agência de atendimento presencial e também muda o estilo de atendimento e contato do colaborador com o cliente e seus colegas de trabalho, em cada uma delas.

O estudo de caso atende a uma necessidade de fenômenos sociais complexos. Tais como comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos, desempenho escolar, etc. (Yin, 2015, p. 4).

A Abordagem por Estudo de Caso Comparado promove um modelo de trabalho de campo em mais de um lugar que estuda através e entre esses lugares e escalas. Permite entre outras possíveis dimensões de comparação, comparar como as políticas ou os fenômenos similares se desenvolvem em locais que são conectados e socialmente produzidos. Apresentando, ainda, possibilidade de análise sobre fatores, atores e características relevantes, voltando-se para a exploração dos processos históricos e contemporâneos que produziram sentidos de lugares, finalidades ou identidades compartilhadas (Bartlett e Vavrus, 2017, p. 907).

Como o estudo é de caso (estudou funcionários de um banco específico) com relação ao público do presente estudo, a população pesquisada constituiu-se, nos quadros de funcionários das agências pertencentes ao Banco Público pesquisado. “Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (Lakatos, 2021, p. 30). Mas para fins de amostra esta foi por conveniência considerando a proximidade (apenas as agências de João Pessoa), e intencional (apenas uma agência por segmento de público que atende e produto que oferece), tendo como ponto de partida a agência em que atua o pesquisador e assim, estiveram incluídos na pesquisa, como amostra potencial que se buscou alcançar, todos os funcionários ativos de seis agências selecionadas. Conforme nossa verificação, junto a instituição pesquisada, estima-se a quantidade total de funcionários, portanto, potenciais respondentes: em 141 pessoas, somando-se os quadros das seis agências. Esta foi a amostra potencial que o pesquisador procurou para que fossem respondentes. Então, é importante mencionar, que estiveram excluídos da pesquisa apenas funcionários afastados por motivos de licença prolongada e que não retornaram ao trabalho em tempo hábil de responder e participar da pesquisa levando em conta o tempo curto que esta pesquisa teve para a coleta por conta dos prazos do mestrado em si. E como já dito, também não participaram como respondentes validados aqueles que não quiseram responder, ou os que entregaram com atraso (fora do prazo). Entendemos que uma taxa de respostas efetivas de 60% da amostra inicial pretendida (potencial) já

permitiria constatar conjuntos majoritários de tendências e percepções do grupo almejado. Portanto, nesse caso nosso desejo era que os 141 pessoas participassem da pesquisa, porém conseguimos 103 respondentes (73% do total), pois 27 pessoas estavam em licença prolongada ou férias e 11 não devolveram o questionário a tempo.

Foi estabelecida uma margem de erro de 6% para a pesquisa, com um nível de confiança de 95%, resultando em um número mínimo de 93 respondentes. Embora a amostra total prevista fosse de 141 pessoas, 103 efetivamente responderam à pesquisa. Diante disso, o número de participantes obtido foi considerado adequado para atingir a amostragem pretendida, garantindo a validade dos resultados dentro dos parâmetros estabelecidos.

Assim sendo, a estratégia de amostragem escolhida para a realização desse estudo, caracteriza-se como amostragem não-probabilística intencional e por conveniência, afinal, como já descrito, a amostra pesquisada foi constituída dos funcionários que trabalham em seis das 21 agências de um banco público brasileiro, localizadas na cidade de João Pessoa. Também, como já dito a escolha dessa amostra se deu de forma intencional, pela conveniência do pesquisador trabalhar em uma das agências do banco público pesquisado, localizada na cidade de João Pessoa, permitindo-se assim, maior viabilidade de acesso aos potenciais respondentes da amostra para a coleta dos dados. Conforme Lakatos (2021, p.54), a amostra não probabilística intencional é aquela na qual o pesquisador busca percepção, intenção, opinião etc., de determinados elementos de uma população.

3.4 QUANTO A NATUREZA DA PESQUISA

Quanto a sua natureza, presente pesquisa classifica-se como pesquisa aplicada, voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica, e já diante de uma realidade prática na qual se vive (Gil, 2022, p. 41).

3.5 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa se iniciou com aplicação de questionário junto aos funcionários de uma agência de um Banco Público Brasileiro, na cidade de João Pessoa, Capital do Estado da Paraíba. Continuando, em seguida, com a aplicação do mesmo questionário junto aos funcionários de outras cinco agências com características diferentes da primeira. No período de abril a junho de 2024.

A primeira agência, foi escolhida devido à afinidade e conveniência de ser a unidade onde trabalha o pesquisador, além de ter características consideradas relevantes para pesquisa, como estar localizada na cidade de João Pessoa, ter predominância de demanda pelo atendimento presencial e demanda de serviços diversificados.

Pretendeu-se colher dados desta agência sobre suas demandas de cursos e treinamentos expondo-os paralelamente aos de outras cinco agências escolhidas por características diversas como, modalidade de atendimento apenas remoto, atendimento específico de alta renda, atendimento especializado em empresas e entes do setor público. Permitindo, assim, sinalizar possíveis nuances de necessidades para educação corporativa, eventualmente merecedoras de análises mais específicas em pesquisas complementares.

Conforme demonstra o quadro 7 a seguir, as agências foram identificadas na pesquisa pelas letras de A a F, tendo cada uma delas característica distinta, considerada relevante para um possível indicativo referencial de análise mais detalhada em relação ao seu contexto e necessidades educativas de seus funcionários.

Quadro 7 – Qualificação e codificação das agências pesquisadas

| AGÊNCIA | CARACTERÍSTICA |
|---------|--|
| A | Modelo tradicional (sem especialização de público e atendimento de forma presencial). |
| B | Modelo de atendimento específico para público de alta renda |
| C | Modelo de atendimento específico para empresas. |
| D | Modelo de atendimento apenas digital e/ou telefônico(não contempla atendimento presencial) |
| E | Modelo de atendimento tradicional porém localizada dentro de um campus universitário federal |

| | |
|---|---|
| F | Modelo de atendimento específico para entes do setor público. |
|---|---|

Fonte: Autor da pesquisa, 2024.

3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumento para coleta de dados foi utilizado questionário com questões fechadas/estruturadas junto aos funcionários de seis agências bancárias de um banco público brasileiro, localizadas na cidade de João Pessoa. A finalidade da aplicação do questionário foi de obter impressões e avaliações dos funcionários da agência bancária com relação ao programa de educação corporativa do qual são público-alvo.

Como parâmetro para elaboração do questionário foi utilizado o modelo de avaliação de treinamentos de Kirkpatrick. Esse modelo, conforme Freitas-Dias e Albuquerque (2014, p. 107), é um modelo criado no final da década de 1959 e portanto, já bastante utilizado e fortemente consolidado, apesar de ser “antigo” ainda está válido e é referendado pelos autores da área. Conforme esses autores, o modelo constitui-se de quatro níveis sequenciais: Reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Definidos conforme quadro a seguir:

Quadro 8 – Descrição dos quatro níveis de avaliação de treinamentos do Modelo de Kirkpatrick: base inspiradora para o questionário desta pesquisa

| | |
|---------------|--|
| REAÇÃO | Busca identificar a satisfação dos participantes em relação ao programa de treinamento. |
| APRENDIZAGEM | Busca aferir se houve mudança de atitude, conhecimentos ou habilidade pelo participante do treinamento. |
| COMPORTAMENTO | Tem por objetivo averiguar se houve mudança de comportamento do participante na realização de seu trabalho, por meio da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos no treinamento. |
| RESULTADOS | Tem por finalidade averiguar os resultados alcançados devido à participação do treinando no programa, os quais podem ser medidos em termos de aumento das vendas, redução de custos, redução de <i>turn over</i> , redução de acidentes, maiores lucros, entre outros. |

Fonte: Kirkpatrick (2010, p. 37-42) – Transcrito e adaptado pelo autor da pesquisa

Além das questões baseadas nos quatro níveis de reação, o instrumento de coleta também contou com questões relativas a preferências dos funcionários em

relação a atividades educativas virtuais, presenciais ou híbridas (parte presenciais e parte virtuais). Atendendo assim ao objetivo proposto de captar essas preferências.

O questionário de pesquisa foi submetido a pré-teste para validação no qual responderam três funcionários de uma das agências pesquisadas. Todos os três funcionários têm experiência com o sistema de Educação corporativa da Organização estudada. Sendo um supervisor de atendimento de agência, uma agente comercial e um caixa executivo, todos com mais de 5 anos de experiência com a utilização do sistema de educação corporativa da empresa.

Esses funcionários atestaram boa objetividade e clareza nas questões, assim como, sentido de alinhamento com a sua realidade de trabalho. Apontando, porém, a redundância existente entre duas questões no modelo apresentado, em que ambas tratavam de preferência entre modelos de praticas educativas totalmente virtuais, parte virtuais e parte presenciais (híbridos) e totalmente presenciais. A partir dessa constatação ajustou-se o questionário eliminando uma dessas questões redundantes passando a ter assim 17 questões em vez de 18, tornando-o mais compacto e objetivo.

A aplicação do questionário foi realizada através de visitas presenciais nas referidas agências, com questionário impresso, mediante autorização formal da instituição, assim como, do gestor de cada agência pesquisada.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados coletados, utilizou-se planilha eletrônica do pacote de aplicativos *libreoffice*, com seus instrumentos básicos de compilação e cálculos estatísticos como frequência, média, desvio padrão e amplitude, para identificar, tendências, preferências e percepções do grupo estudado.

Primordialmente, a frequência percentual foi o instrumento estatístico mais utilizado, pois se mostrou suficiente e adequado para estabelecimento de tendências e proporcionalidade das percepções conforme pretendido nos objetivos da pesquisa.

De forma complementar foram utilizados a média, amplitude e o desvio padrão para alguns aspectos para análise e visão consolidada da pesquisa.

3.8 ASPECTOS ÉTICOS

O presente trabalho de pesquisa foi realizado de acordo com as resoluções de nº 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, posteriormente a sua aprovação pelo Comitê em Ética e Pesquisa da Universidade Federal da Paraíba.

Antes da participação e resposta ao questionário, os participantes foram devidamente informados sobre métodos, benefícios, riscos e objetivos da pesquisa, inclusive de maneira formal, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi fornecido a cada participante. Apenas após a assinatura desse termo, atestando conhecimento do seu conteúdo e livre aprovação, portanto de forma voluntária e esclarecida, ocorreu a sua participação. Ressaltando-se que a participação era voluntária, e os participantes teriam o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem quaisquer repercussões adversas.

Os resultados obtidos pela pesquisa só serão divulgados de acordo com padrões éticos e científicos, disponibilizados apenas por meio de canais apropriados como artigos científicos, conferências e publicações especializadas, com único fim de contribuir com avanço do conhecimento sobre a área o tema pesquisado. Todos os dados serão tratados de forma agregada, sem a identificação individual dos participantes sendo resguardados o anonimato dos participantes e da organização pesquisada.

Com relação aos cuidados com plágio e preservação de direitos autorais, todas as ideias, dados, conceitos e conteúdo obtidos de fontes externas, foram devidamente citados e referenciados conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A pesquisa também foi autorizada conforme previsto em normas internas padronizadas, para tal, junto a empresa pesquisada, através de encaminhamento de “formulário de solicitação de informações para trabalhos acadêmicos” e “Termo de compromisso para trabalho acadêmico”, que foram preenchidos, assinados e encaminhados pelo autor da pesquisa. Reafirmando-se o compromisso com preservação dos nomes dos funcionários pesquisados e da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Na presente seção, apresentam-se os dados da pesquisa coletados através de questionário do apêndice B, aplicado em seis agências, identificadas pelas letras de A à F, selecionadas conforme seção 3, que trata do percurso metodológico.

Com o resultado da pesquisa a ideia é mostrar aspectos que possam ser qualificados como passíveis de ajustes visando seu aprimoramento.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA ALCANÇADA

A ideia era pesquisar o quadro de funcionários de 6 agências de João Pessoa. Nessas agências trabalhavam ao todo 141 pessoas. Ao final da pesquisa, recolhidos e analisados os questionários tem-se que foram atingidas 103 pessoas em 6 agências. Isso dá um resultado de 73% da meta de respondentes atingida. Não foi possível pesquisar os 27% (38 funcionários) restantes, pois se encontravam em férias ou licença prolongada. Contudo, o percentual alcançado supera a margem mínima estipulada no percurso metodológico que foi de 60% de respondentes.

Os dados a seguir já são resultados da coleta feita na pesquisa em questão.

Nos gráficos de 1 a 13, foram somados os percentuais de respondentes que marcaram a opção discordo totalmente e discordo, para compor os percentuais de discordâncias. Assim como, percentuais das respostas concordo e concordo totalmente, foram somados para compor os percentuais de concordâncias.

Com exceção da tabela 2, que traz apenas dados consolidados, ou seja, relativos ao quadro geral de respondentes. Os demais gráficos e tabelas trazem percentual consolidado que foi de 103 respondentes, como também, dados percentuais relativos à esfera do quadro de respondentes de cada uma das agências pesquisadas.

A seguir, a tabela 1 demonstra informações sobre quantitativo de respondentes em cada agência.

Tabela 1 - Respondentes por agência

| AGÊNCIA | QUADRO TOTAL | QUANTOS RESPONDERAM | |
|---------|--------------|---------------------|------------|
| | | NUMERO | PERCENTUAL |
| A | 24 | 19 | 79,17% |
| B | 23 | 18 | 78,26% |
| C | 17 | 12 | 70,51% |
| D | 32 | 22 | 68,75% |
| E | 18 | 12 | 66,67% |
| F | 27 | 20 | 74,07% |
| TOTAL | 141 | 103 | 73,05% |

Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Conforme se percebe na tabela 1, o estudo alcançou o índice mínimo de 60% de respondentes, não só em termos consolidados, mas também na esfera por agência. Considerando esse um aspecto importante pois, oferece um conjunto de dados consistentes para o comparativo e análise de dados relativos as possíveis especificidades no contexto de cada uma das agências.

A seguir, na tabela 2, estão dispostos os dados pessoais dos participantes, colhidos na pesquisa. Sendo esses: sexo, idade, tempo na organização, função ou cargo atual e Grau de instrução.

Tabela 2 – Dados pessoais dos participantes da pesquisa

| Categoria | Resposta | Frequência absoluta | Frequência percentual |
|--------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|
| Sexo | Masculino | 70 | 67,96% |
| | Feminino | 33 | 32,04% |
| | Outros | 0 | 0% |
| | Não respondeu | 0 | 0% |
| Idade | Menos de 20 anos | 0 | 0,00% |
| | 20-30 anos | 2 | 1,94% |
| | 31-40 anos | 44 | 42,72% |
| | 41-50 anos | 38 | 36,89% |
| | Mais de 50 anos | 19 | 18,45% |
| | Não respondeu | 0 | 0,00% |
| | Tempo na organização | Menos de 1 ano | 0 |
| | 1-3 anos | 1 | 0,97% |
| | 4-6 anos | 1 | 0,97% |
| | 7-10 anos | 6 | 5,83% |
| | Mais de 10 anos | 94 | 91,26% |
| | Não respondeu | 1 | 0,97% |
| Função/Cargo atual | Gerente Geral | 4 | 3,88% |
| | Gerente de Relacionamento | 37 | 35,92% |
| | Gerente de Serviços | 5 | 4,85% |
| | Caixa | 8 | 7,77% |
| | Agente comercial | 21 | 20,39% |
| | Supervisor de Atendimento | 1 | 0,97% |
| | Assistente de Negócios | 25 | 24,27% |
| | Não respondeu | 2 | 1,94% |
| Grau de Instrução | Ensino Médio | 4 | 3,88% |
| | Graduação | 24 | 23,30% |

| | | |
|---------------|----|--------|
| Pós-Graduação | 62 | 60,19% |
| Não respondeu | 13 | 12,62% |

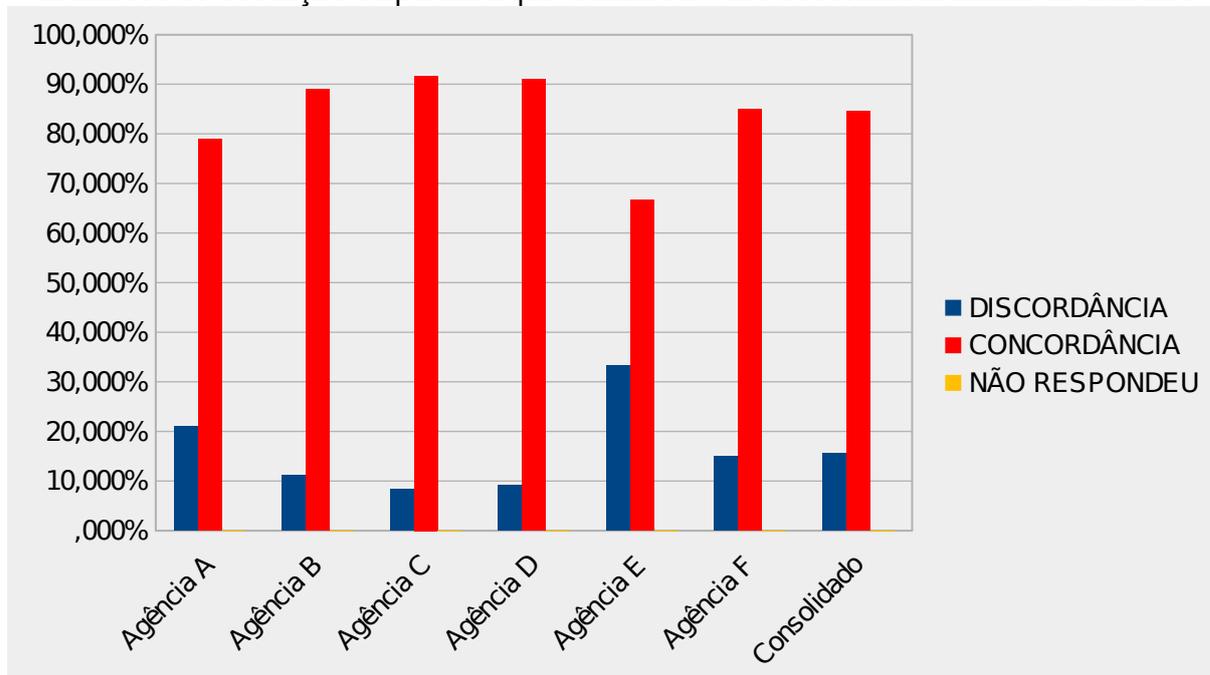
Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

O perfil demográfico, demonstrado na tabela 2, revela uma maioria masculina entre os participantes, representando 68% do total. A faixa etária mais comum está entre 31 e 50 anos, abrangendo 79% dos participantes. Quanto à experiência na organização, a grande maioria possui mais de 10 anos de serviço, totalizando 91%, o que demonstra que os talentos são retidos na organização por longo tempo. Nas funções ocupadas, os Gerentes de Relacionamento e os Assistentes de Negócios predominam, constituindo 61% dos participantes. Em relação à formação, a maioria possui pós-graduação, alcançando 60% do grupo. Essas características sugerem um perfil de funcionários experientes, com cargos de responsabilidade e alto nível educacional, assim como, tempo significativo de utilização e experiência com o sistema de educação corporativa da organização.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se uma análise detalhada dos dados coletados, utilizando-se gráficos e tabelas com suas respectivas análises. Destacando-se tendências e assim, possibilitando uma melhor compreensão sobre as percepções dos respondentes em relação a educação corporativa da instituição pesquisada.

Gráfico 1 – Se está satisfeito com a proximidade e sintonia entre os conteúdos das atividades de educação corporativa que realiza com as necessidades diárias do trabalho

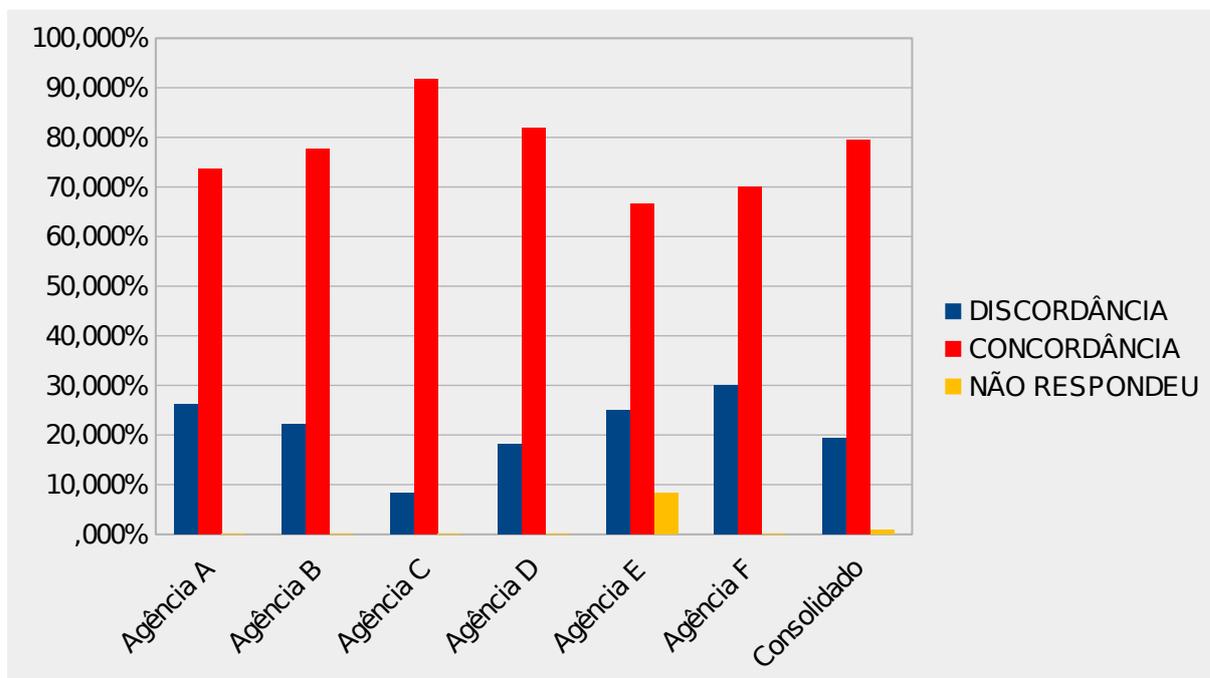


Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Com relação a proximidade e a sintonia entre conteúdos vistos na educação corporativa e as necessidades diárias do trabalho, verifica-se que a expressiva maioria de funcionários responderam que estão satisfeitos com essa sintonia, tanto em termos consolidados com também por agência. Contudo, não se deve deixar de levar em conta as percepções discordantes, e que portanto, indicam insatisfações. Observando-se que essas discordâncias chegam a 33% (um terço) na agência E e a 21% na agência. Na média consolidada de todas as agências o percentual chega a 16%, demonstrando assim, a relevância de uma análise mais aprofundada sobre esses aspectos e suas possibilidades de aprimoramento, tanto em termos gerais como de perfil específico de agências.

Em sequência, o próximo gráfico demonstra os dados relativos as percepções sobre interações e troca de ideias nas atividades de educação corporativa.

Gráfico 2 – Se sente falta de interações e troca de ideias com outros colegas, inclusive de outras agências, nas atividades de educação corporativa

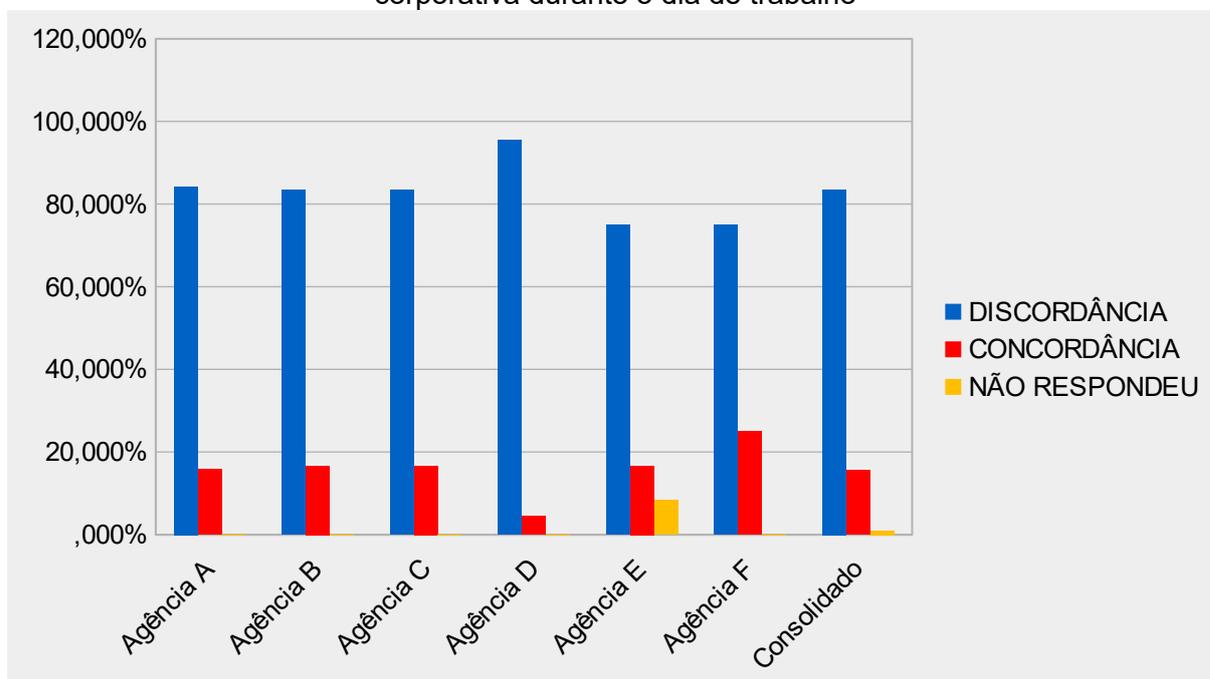


Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

O sentimento de falta interações e troca de ideias com colegas nas atividades de educação corporativa se mostra presente de forma eloquente, tendo em vista ser de mais 80% em termos consolidados e acima de 70% em 5 das seis pesquisadas, chegando a 92% na agência C. Isso indica, tratar-se de elemento importante para o processo de desenvolvimento dos funcionários e que, conforme as percepções coletadas, não tem sido proporcionado de forma suficiente. E isso precisa ser considerado e solucionado, pois, conforme Han, Zhou, Carr e Jiang (2024, p. 2), as interações sociais são elemento importante nos processos de educação para adultos.

A seguir, são tratados dados sobre percepções dos funcionários relativas a tempo e condições de desenvolver atividades de educação corporativa durante o dia de trabalho.

Gráfico 3 – Se tem tempo suficiente e condições para participar das atividades de educação corporativa durante o dia de trabalho

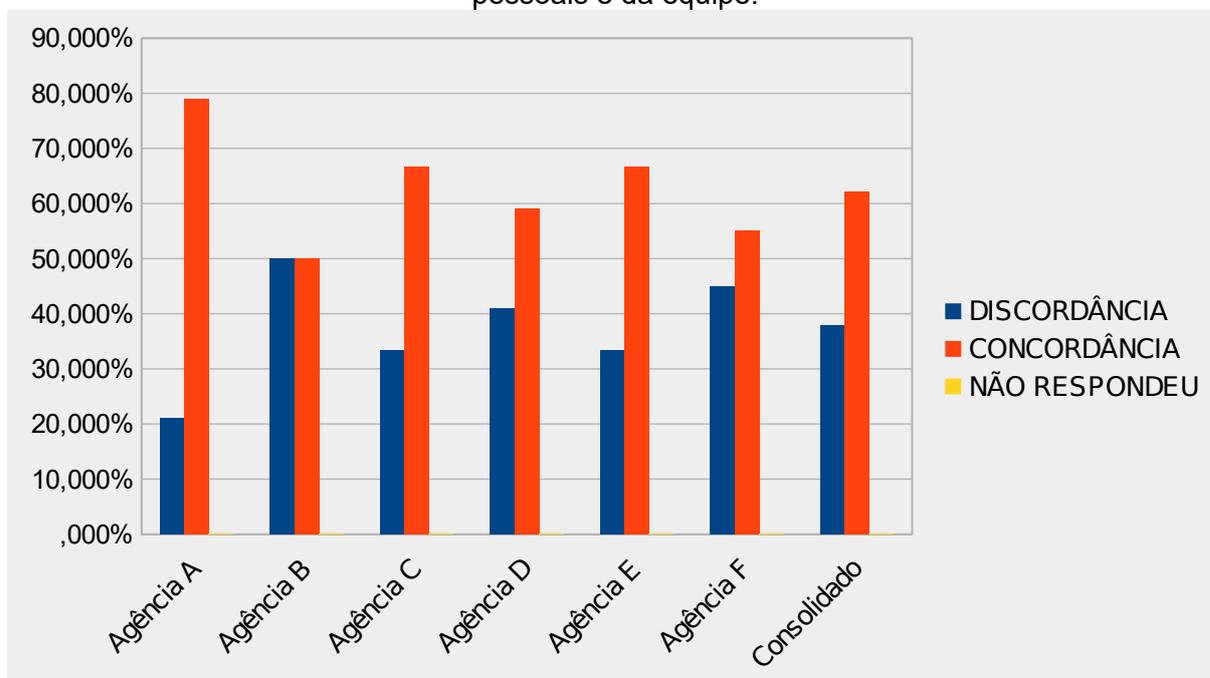


Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Quanto ao tempo disponível para as atividades de educação corporativa no dia de trabalho, tanto de forma consolidada (83%) quanto em nível de cada agência, em sua maioria acima de 80%, destacando a agência D com 95%, informa que esse tempo tem sido insuficiente; o que denota que para êxito na capacitação profissional proporcionada pela educação corporativa, se faz necessário empenho no sentido de buscar melhor equalização entre as atividades regulares de trabalho e as atividades de educação corporativa.

A questão de oportunidades dos funcionários para propor melhorias no sistema de educação é tratada no gráfico que se segue.

Gráfico 4 – Se sente falta de oportunidade de propor melhorias e/ou adequações ao sistema de educação corporativa da empresa, conforme as percepções necessidades pessoais e da equipe.



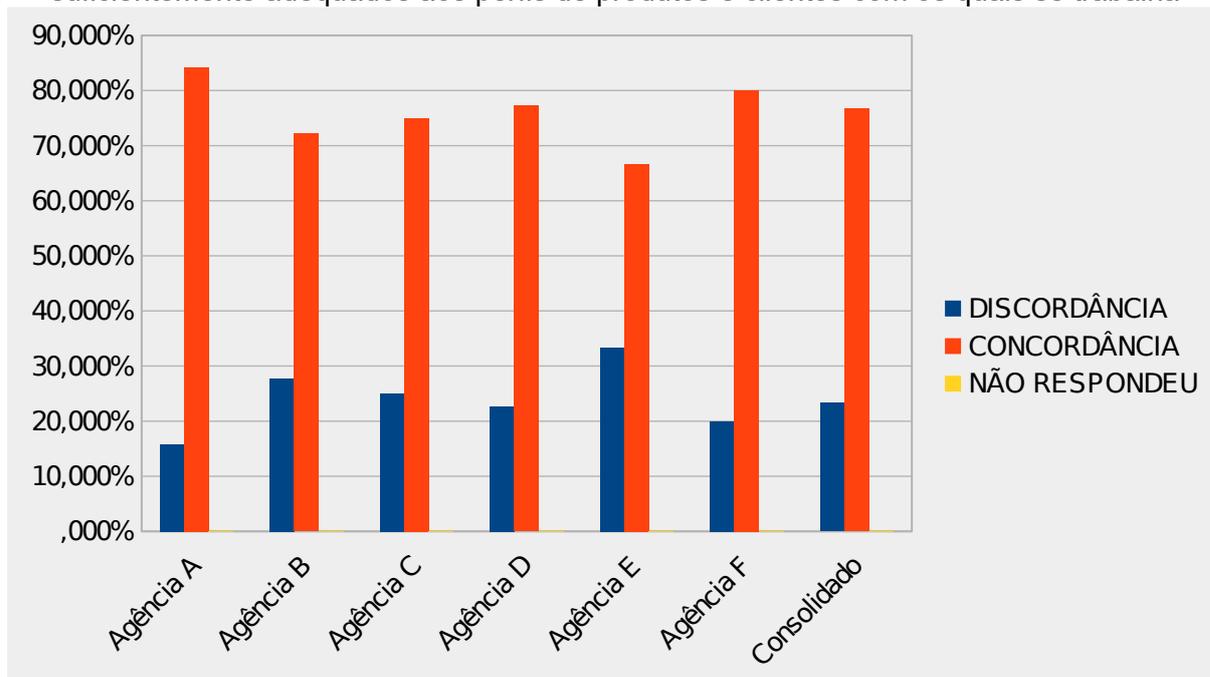
Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Conforme se pode ver no gráfico 4, com exceção da agência B que apresenta uma divisão clara de entendimento, a maioria dos funcionários afirma sentir falta de poder propor que tipo de aprimoramentos precisa de acordo com suas necessidades. Isso indica a importância de se estudar a disponibilização de instrumentos que permitam que funcionários transmitam suas sugestões, possibilitando assim, uma importante ferramenta de constante avaliação, análise e melhoria do sistema de educação corporativa e sua eficácia.

A relevância da análise desses dados sobre a importância sentida pela maioria dos funcionários de propor melhorias para o sistema de educação corporativa, está relacionada com a ideia defendida por Meister (1999, p. 81), segundo a qual, se faz necessário gerenciar as expectativas sobre a educação corporativa. Dessa forma, ouvir as sugestões dos colaboradores permite à empresa ajustar sua educação corporativa, alinhando-a melhor às necessidades reais e expectativas de aprendizado.

No gráfico 5, que se segue, verificam-se impressões a respeito da adequação dos conhecimentos oferecidos pelo sistema de educação corporativa com relação aos perfis de clientes e produtos com os quais os funcionários precisam trabalhar.

Gráfico 5 – Se a educação corporativa oferecida pela empresa oferece conhecimentos suficientemente adequados aos perfis de produtos e clientes com os quais se trabalha



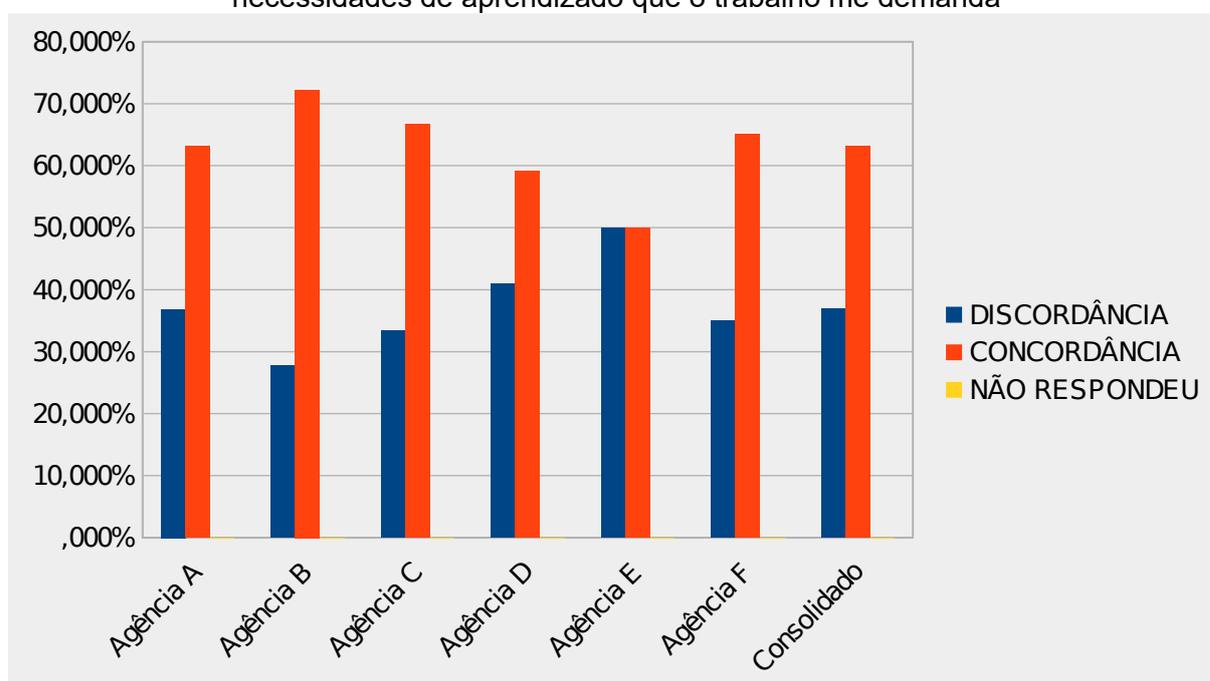
Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Demonstra-se, no gráfico 5, que a ampla maioria demonstra impressão positiva em relação a adequação de conhecimentos fornecidos pela educação corporativa da organização aos perfis de clientes e produtos em seu trabalho. Contudo, levando-se em conta como objetivo atentar para possibilidades de melhoria e elevação do grau de satisfação dos funcionários com esse sistema de aprendizagem laboral, faz-se necessário analisar de forma cuidadosa os índices de opinião contrária. Ademais, tanto em dados consolidados como em 4 das 6 agências pesquisadas, esse nível de discordância ficou próximo ou supera os 20%, o que dá algo em torno de um quinto, destacando-se a agência E que ficou com 33%, o que significa um terço. Nessa agência o perfil de cliente que se trabalha é o do setor público governamental, indicando que a educação corporativa deva melhorar a oferta de cursos voltados para esse público. Pois, a análise específica por agência, nessa questão, merece acréscimo de atenção pelo fato de que os tipos de público

atendidos mudam o estilo de atender e mudam também os tipos de produtos comercializados.

O gráfico 6, em sequência, abre as questões que tratam o nível de aprendizado, com questão relativa à ideia sobre se o sistema de educação corporativa preenche as necessidades demandadas pelo trabalho aos funcionários.

Gráfico 6 - A educação corporativa da empresa preenche satisfatoriamente as necessidades de aprendizado que o trabalho me demanda



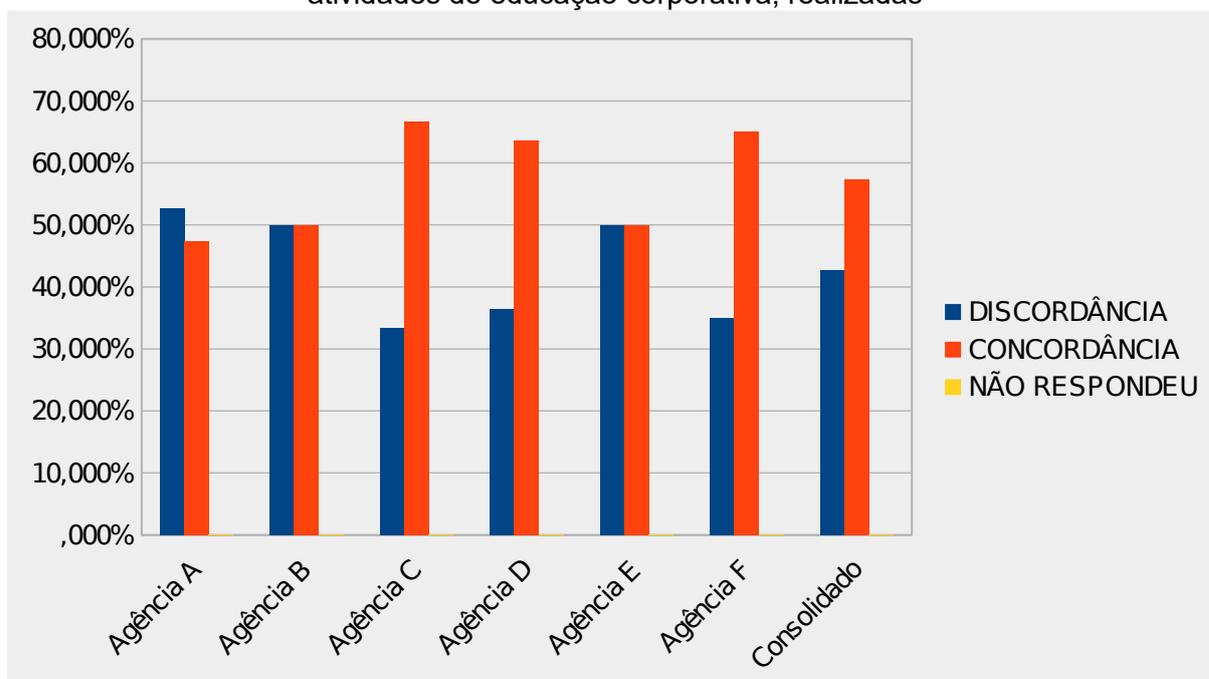
Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Conforme o gráfico 6, em sua maioria, tanto de forma geral como na maioria das agências pesquisadas, os funcionários concordam que o sistema de educação corporativa atende suas necessidades de aprendizado para o trabalho. Verifica-se que é uma questão que dá uma ideia de um conceito mais geral de como o sistema de educação corporativa atende os funcionários em sua percepção sobre um item essencial para os objetivos de um sistema de educação corporativa que é o aprendizado para as demandas do trabalho; demonstrando assim, a importante noção geral de que a maioria chancela o sistema em relação a esse item fundamental.

Porém, é importante destacar que o índice de discordância é bastante significativo, sendo de 37% no âmbito consolidado, metade (50%) dos respondentes na agência E, e de 41% na agência D. Reforçando, portanto, a necessidade de uma análise cuidadosa e efetiva no sentido de aprimorar o atendimento dessas demandas.

A aplicabilidade das atividades de educação corporativa nas necessidades reais de trabalho é percebida pelos funcionários pesquisados conforme os dados a seguir.

Gráfico 7 – Se consegue aplicar diretamente e com êxito, nas necessidades de trabalho, as atividades de educação corporativa, realizadas



Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

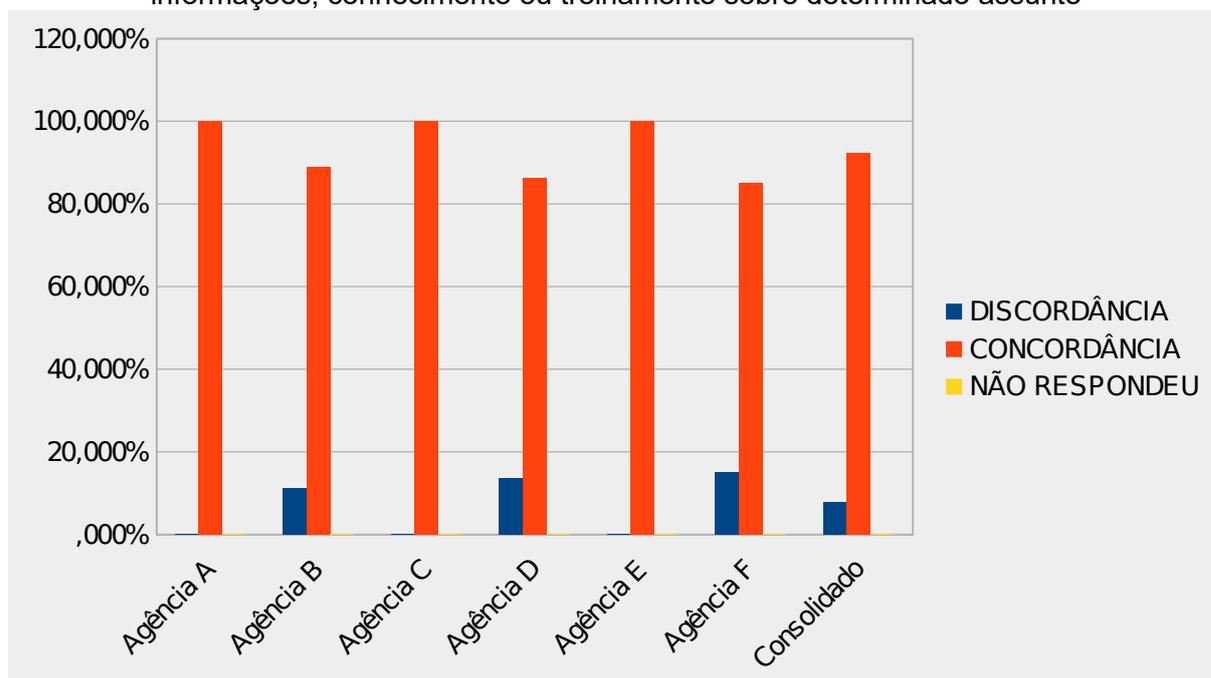
Quanto a aplicabilidade das atividades realizadas pela educação corporativa, o gráfico 7 mostra uma maioria não muito dilatada, a qual afirma que consegue aplicar com êxito essas atividades em sua realidade de trabalho. Essa maioria, que se confirma na média geral consolidada com 57%, não se confirma na esfera das agências A, B e E. Na agência A, o percentual de opiniões pela discordância é maior, enquanto na B e na E as opiniões se dividirem em 50%, constituindo empate entre concordância e discordância. Nesse sentido, parece ser mister avaliar a questão da

aplicabilidade dos conteúdos das atividades de educação corporativa, visando seu aprimoramento junto aos funcionários.

Esse resultado, assim como aquele que vem a seguir no gráfico 8, vem a se relacionar com abordagem de Eboli (2004, p.48-49), sobre a importância fundamental da identificação das competências críticas necessárias ao desenvolvimento das atividades da instituição. Competências essas, a serem trabalhadas e disponibilizadas de forma eficaz, aos funcionários através da educação corporativa.

Em seguida, no gráfico 8, trata-se da percepção de situações em que os funcionários deveriam ter recebido mais conhecimento ou treinamento sobre determinado tema de trabalho.

Gráfico 8 – Se existem situações de trabalho em que deveria ter recebido mais informações, conhecimento ou treinamento sobre determinado assunto



Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Sobre situações em que os funcionários sentiram que deveriam ter recebido mais informação, conhecimento ou treinamento sobre determinado assunto de sua rotina de trabalho, conforme mostra o gráfico 8, ou seja, a maioria afirmou ter passado por esse tipo de situação de forma fortemente expressiva, então, tal situação está bem presente e alerta para a urgência por soluções. Em termos de

dados as respostas concordando com a existência desse problema deram uma média de 92% em termos consolidados, com três agências chegando a 100% das respostas e nenhuma outra agência baixando de 85%. Constituindo, assim, um conjunto de percepções de lacunas de aprendizado e capacitação o que se deve buscar ser preenchido.

Apreende-se, portanto, a necessidade um esforço no sentido de verificar detidamente, situações da rotina de trabalho dos funcionários, as quais se constate demanda de conhecimentos que possam, de forma alinhada, receber por parte das atividades de educação corporativa, conhecimentos e capacitação adequados.

A próxima tabela traz as opções de modalidades de atividades de educação corporativa cuja carência é expressa pelos funcionários pesquisados.

Tabela 3 - O que é preciso ou falta ser oferecido pela educação corporativa visando melhor desenvolvimento profissional, aprimoramento das atividades e crescimento na organização

| Opções | Agência A | Agência B | Agência C | Agência D | Agência E | Agência F | Consolidado | Ranking de urgência |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------------|
| Aprendizado baseado em jogos interativos | 10,53% | 0,00% | 8,33% | 4,55% | 8,33% | 10,00% | 6,80% | 8º |
| Aprendizado social e colaborativo | 31,58% | 5,56% | 41,67% | 27,27% | 16,67% | 10,00% | 21,36% | 6º |
| Treinamento presencial (aulas tradicionais) | 57,89% | 77,78% | 75,00% | 72,73% | 58,33% | 55,00% | 66,02% | 1º |
| Workshops/oficinas | 36,84% | 55,56% | 58,33% | 40,91% | 66,67% | 45,00% | 48,54% | 3º |
| Treinamento em sala de aula interativo | 36,84% | 16,67% | 33,33% | 22,73% | 25,00% | 25,00% | 26,21% | 5º |
| Treinamento prático em laboratórios | 15,79% | 27,78% | 41,67% | 31,82% | 41,67% | 45,00% | 33,01% | 4º |
| Simulações e Fazap (Fazendo e aprendendo) | 52,63% | 50,00% | 41,67% | 63,64% | 66,67% | 70,00% | 58,25% | 2º |
| Outra. Especifique:* | 5,26% | 0,00% | 8,33% | 4,55% | 25,00% | 10,00% | 7,77% | 7º |
| Nenhuma | 5,26% | 5,56% | 8,33% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 2,91% | 9º |

Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

*: informações das especificações constam tabela 4, a seguir.

Obs.: Cada respondente pode escolher mais de uma opção.

A tabela 3 revela os percentuais de respondentes que indicaram cada uma das opções de modalidades de atividades de educação corporativa, relacionadas.

Tanto em percentuais de respondentes por agência, quanto de forma consolidada. Isso gerou um ranking que demonstra dentre essas, quais as modalidades cuja importância e a falta são mais sentidas, e portanto, prioritárias que devem ser atendidas.

Diante de um conjunto de possibilidades de métodos e modalidades para as atividades de educação corporativa, os dados demonstram a relevância, assim como, a falta que sentem os funcionários da volta dos treinamentos presenciais com aulas tradicionais que ficou em primeiro lugar e foi citada por 66,02% do total de respondentes, além de simulações na prática Fazap (fazendo e aprendendo), com 58,25%, seguidos por workshops e oficinas com 48,54 das indicações. Ainda sobre Treinamento presencial (aulas tradicionais) destaca-se que essa opção ficou em primeiro lugar de quatro das seis agências pesquisadas; sendo que uma escolheu Simulações e Fazap (Fazendo e aprendendo) como a principal e a outra escolheu essa opção dividindo a liderança com Workshops/oficinas.

Essas preferências que aqui se destacam, parecem reafirmar algumas tendências captáveis em outras questões levantadas na pesquisa como troca de ideias e interações, mais presentes em aulas presenciais mostrando a necessidade da retomada das aulas com maior contato humano presencial, assim como, a necessidade de ligação e aplicabilidade das atividades de educação corporativa com as demandas da rotina de trabalho, que por sua vez são entendidas como mais enfatizadas nas simulações e oficinas, que também combinam maior possibilidade de interações. Em resumo, a carência por aplicação prática e por interações e troca de ideias entre pessoas ficam aqui reforçadas, indicando a necessidade de avaliar o reforço dessas modalidades de atividades mais citadas.

Como um complemento a informação anterior, a tabela 4, a seguir, mostra as opções específicas de formas ou modalidades de atividades de educação corporativa que não constavam no rol de opções apresentadas e que os respondentes tiveram oportunidade de expor com suas palavras, assim como, as quantidades de citações de cada item relatado.

Tabela 4 – Demandas específicas dos que assinalaram a opção “Outra. Especifique:”

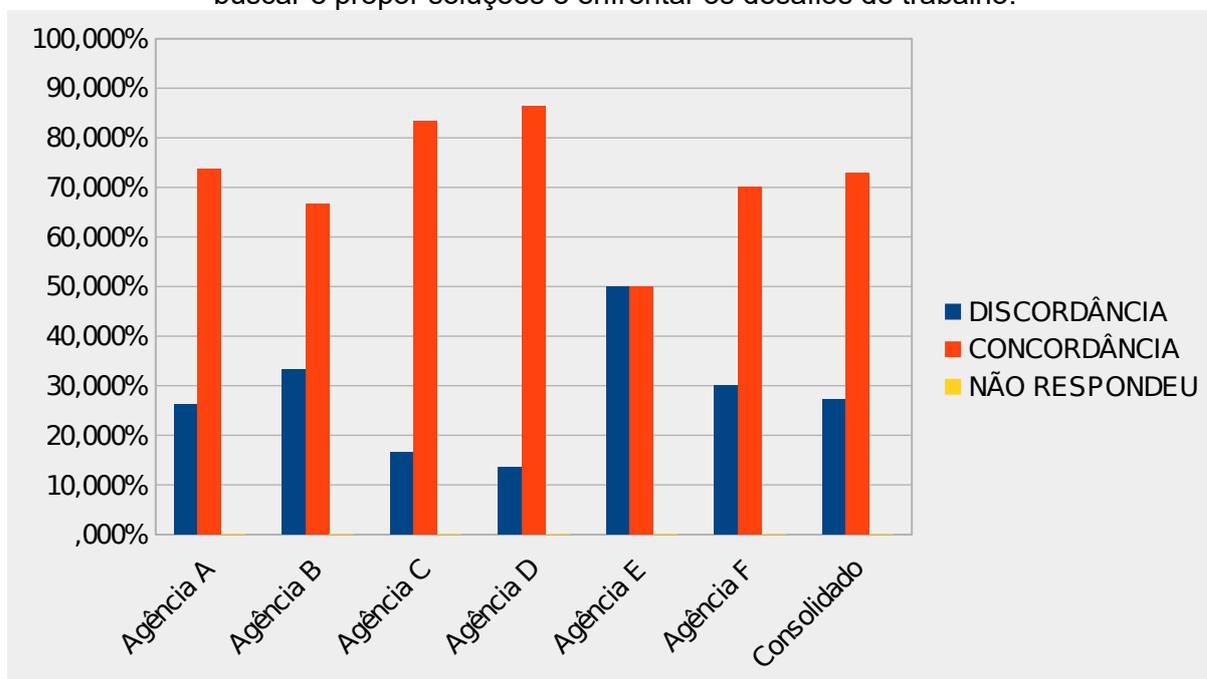
| Agência | Opção específica | Quantidade de citações |
|---------|---|------------------------|
| A | “In prática” | 1 |
| B | Nenhuma opção específica apontada | 1 |
| C | “Cursos atuais” | 1 |
| D | “Casos concretos” | 1 |
| E | “Tempo na agência para fazer cursos/treinamentos” | 1 |
| E | “Conteúdo de maior demanda da agência” | 1 |
| E | “Conteúdo voltado para tarefas operacionais” | 1 |
| F | “Contato com áreas especializadas” | 1 |
| F | “Internet estável para vídeos dentro da empresa” | 1 |

Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Diante da possibilidade de especificar modalidades de práticas educativas não listadas na questão anterior tratada na tabela 4, alguns respondentes especificaram com suas próprias palavras itens que não constavam. Cada item como se vê foi citado apenas uma vez. Contudo pode-se compreender que indicam alinhamento a prática do trabalho, dificuldade de tempo e contato ou interação com outras áreas, além de possibilidades de realizar atividades de educação corporativa durante o horário de trabalho.

O próximo gráfico trata da capacidade do sistema de educação corporativa de proporcionar embasamento para maior confiança e resolutividade nas ações do trabalho.

Gráfico 9 - A educação corporativa tem deixado seus utilizadores mais confiantes para buscar e propor soluções e enfrentar os desafios de trabalho.

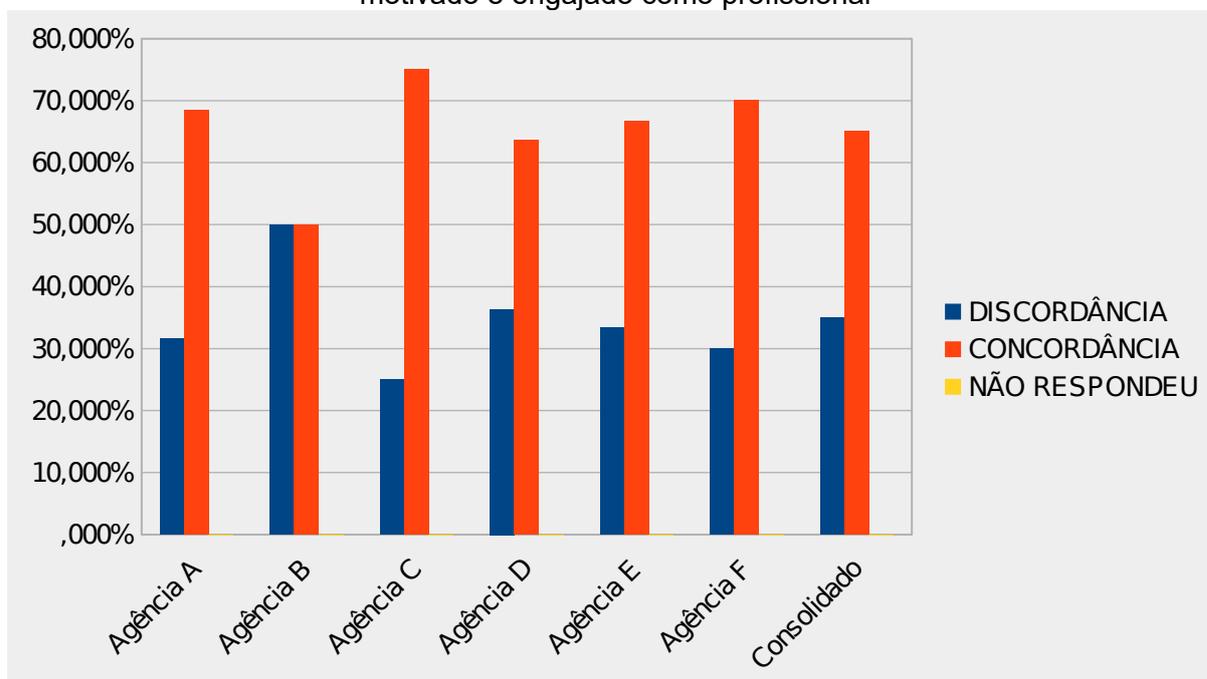


Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

No que tange, a capacidade do sistema de educação corporativa de com suas atividades de aprendizagem promover confiança e superação de desafios, a maioria significativa entende que o sistema os atende nesse requisito. Porém do ponto de vista da busca pela excelência do sistema e melhor atendimento das necessidades de todos os funcionários, é importante verificar que o contingente de respondentes que discordam e, portanto, não se sentem atendidos nesse sentido é acima de 25%, portanto, mais de um quarto dos respondentes. Além disso, é importante examinar com atenção a dinâmica da agência E, na qual ocorreu um empate entre concordantes e discordantes, assim como, as agências B e F, com discordantes acima de 30%.

Para Han, Zhou, Carr e Jiang (2024, p. 8), a educação corporativa tem potencial para dentro dos seus processos de capacitação e promoção do conhecimento, desenvolver funcionários mais motivados e engajados. Isso foi verificado no gráfico seguinte, de número 10, em que aborda a percepção sobre a capacidade das atividades de educação corporativa da organização de gerarem maior motivação e engajamento profissional.

Gráfico 10 - Após realizações de atividades de educação corporativa se sente mais motivado e engajado como profissional

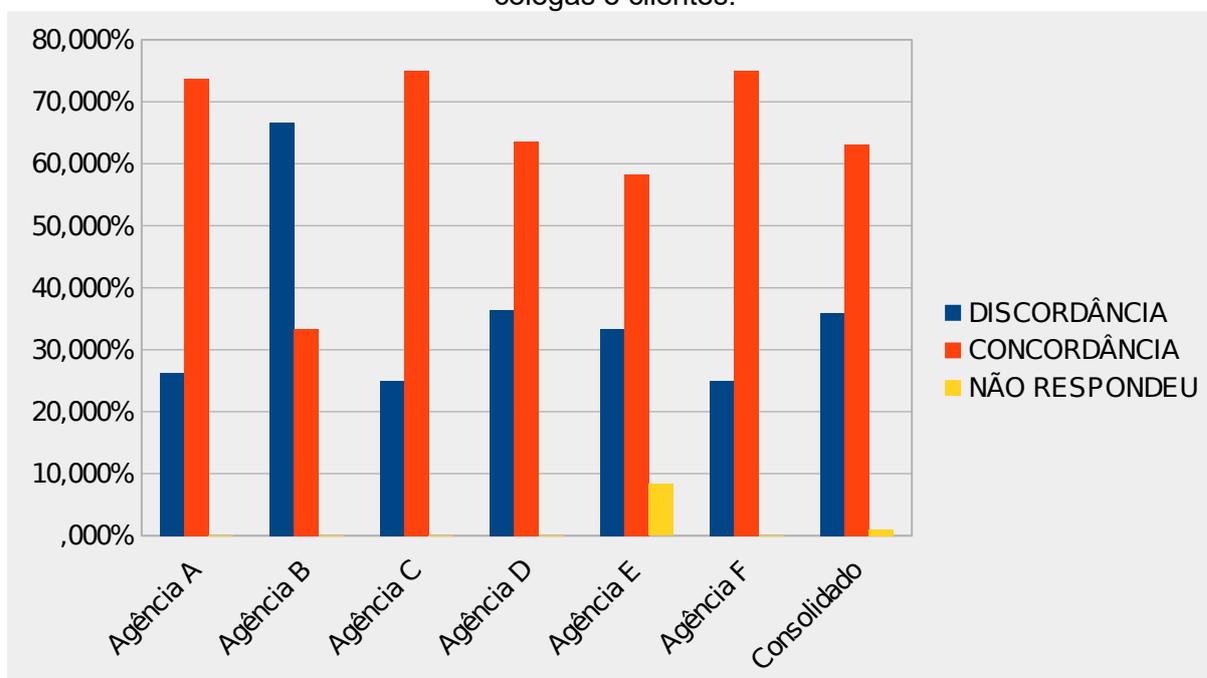


Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Considerando efeitos importantes a serem buscados por um sistema de educação corporativa, a promoção do engajamento e motivação profissional é percebida como efetiva pela maioria dos respondentes da pesquisa. Porém os índices de discordância também se mostram relevantes estando em 35% no consolidado, portanto, acima de um terço. Destacando-se, ainda, a agência B na qual se registara um empate, ou seja, a metade dos funcionários, não tem sentimentos de engajamento e motivação estimulados pelas ações de educação corporativa. Nesse sentido, faz-se importante analisar o motivo das discordâncias visando compreender e desenvolver soluções de aprimoramento.

As respostas para a questão tratada na pesquisa, relativa a contribuição do sistema de educação corporativa para contribuir com a promoção da comunicação dos funcionários com colegas e clientes estão demonstradas no gráfico 11 que vem a seguir. Ela é importante ser percebida pois, conforme Meister (1999, p. 13), a eficiência de cada trabalhador está cada vez mais associada a sua capacidade de se comunicar e colaborar com colegas, clientes e todos os entes que façam parte da cadeia de valor da organização na qual trabalha.

Gráfico 11 – O sentimento de que as atividades de educação corporativa contribuem decisivamente para a capacitação e disposição em colaborar e comunicar efetivamente com colegas e clientes.

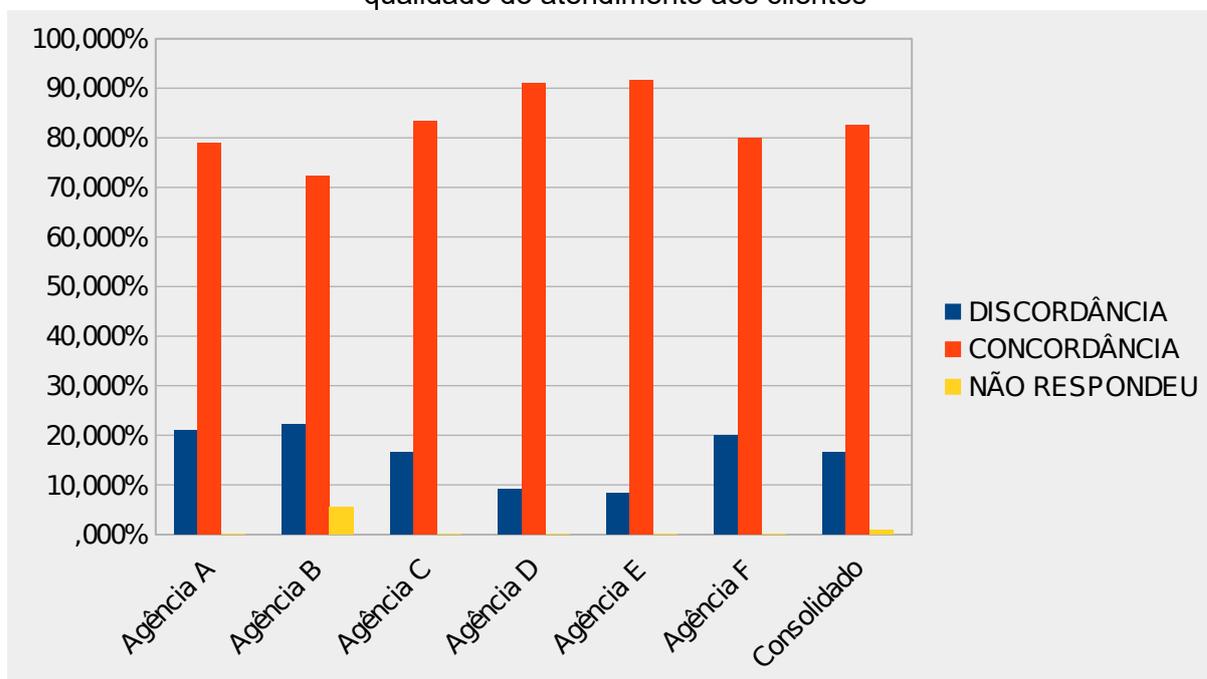


Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

No desenvolvimento da capacidade de iniciativa de colaboração e comunicação, o gráfico 11 demonstra que a maior parte dos funcionários respondentes percebem a contribuição efetiva das atividades de educação corporativa nesse sentido. O percentual discordante, porém, não é ínfimo. No geral, mais de um terço (36%), dos respondentes não sente essa contribuição decisiva. Constitui-se assim, necessidade de avaliação dos fatores responsáveis por essa percepção discordante, no sentido de verificar possibilidade de processos de melhoria para garantir que todos os funcionários, independentemente da agência, possam se beneficiar plenamente dessas iniciativas.

O próximo gráfico trata sobre as respostas relativas à capacidade do sistema de educação corporativa contribuir com o aprimoramento do atendimento aos clientes.

Gráfico 12- Se o sistema de educação corporativa tem sido importante para melhorar a qualidade do atendimento aos clientes



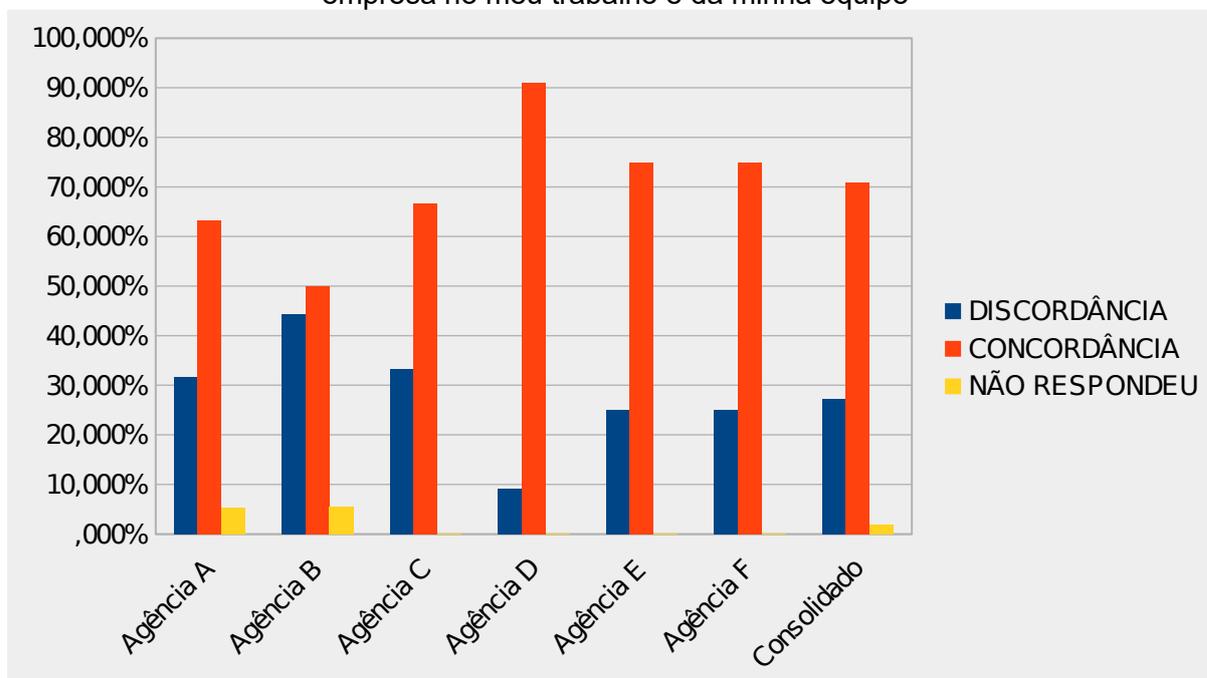
Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Com relação ao aprimoramento do atendimento a clientes, a ampla maioria dos funcionários atesta a importância positiva das atividades de educação corporativa nesse processo. No agregado, a minoria discordante ficou em 17%. Fica assim demonstrado, o êxito do sistema de educação corporativa nesse aspecto, assim como, a percepção dos funcionários da educação corporativa como elemento essencial nesse contexto. Entretanto como se tem enfatizado ao longo dessas análises de pesquisa, se faz importante, analisar com atenção os motivos da minoria discordante que, na metade das agências pesquisadas, passa de 20%.

Nesse sentido, para ser bem-sucedida na relação com seus clientes, uma empresa necessita estruturar e manter um equilíbrio saudável entre a tecnologia, a organização e as pessoas. E o desenvolvimento de uma organização aprendente que visa fortalecer esse equilíbrio, passa pelo estabelecimento da universidade corporativa. (Singh, Vermae e Chaurasia ,2020, p.1290).

A próxima análise diz respeito a contribuição das atividades de educação corporativa em realização de negócios e cumprimentos das metas estabelecidas pela organização.

Gráfico 13- As atividades de educação corporativa contribuíram efetivamente, para a realização de negócios, assim como, o atingimento de objetivos e metas propostas pela empresa no meu trabalho e da minha equipe



Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Os dados expostos, no gráfico 13, apontam para uma maioria expressiva entendendo que a contribuição das atividades de educação corporativa para o atingimento dos objetivos colocados pela empresa é efetiva. Isso sugere que os programas de treinamento e desenvolvimento desempenham um papel significativo no sucesso organizacional, capacitando os funcionários para desempenhar seus papéis de maneira mais eficaz e contribuir para os resultados globais da empresa. Esses resultados destacam a importância do investimento em educação corporativa como uma estratégia fundamental para impulsionar o desempenho e a competitividade no mercado.

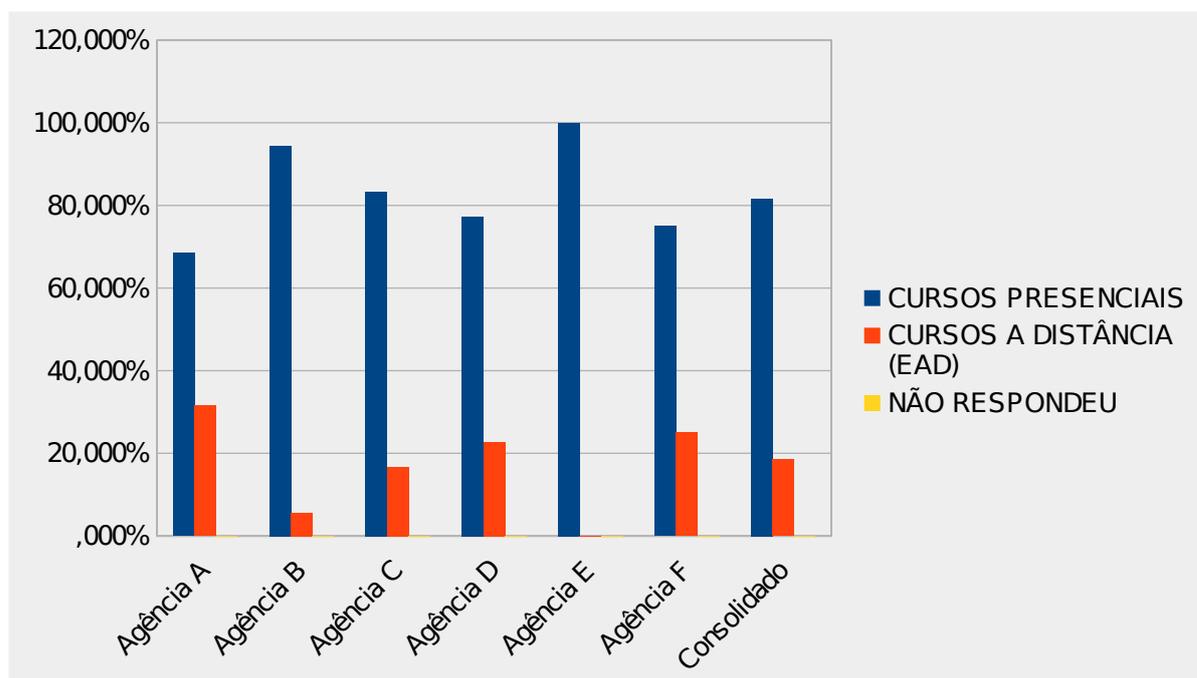
As universidades corporativas adotam, normalmente, uma abordagem proativa na qual o aprendizado se torna parte integrante da estratégia de negócios corporativos, tendo como objetivo alinhar e aprimorar os seus principais processos e padrões. A necessidade de manter a força de trabalho pronta para reagir a mudanças desafiadoras nos mercados e nas tecnologias é considerada vital para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. Isso explica porque universidades

corporativas ganharam destaque entre as empresas de vários países e setores. (Scarso, 2017, p. 540)

Entretanto, a margem para aprimoramento do sistema também se mostra presente nesse aspecto, já que a minoria discordante ainda fica na casa dos 27% no agregado. Observando a pesquisa mais detalhadamente, por agência, a discordância fica acima de 30% em metade das agências pesquisadas, com destaque especial para a agência B, na qual a discordância foi de 44%.

A seguir, são expostos os dados sobre as modalidades de cursos que no entendimento dos funcionários contribui mais eficazmente para engajá-los e motivá-los.

Gráfico 14 - Modalidades de cursos mais eficazes em motivar e engajar os participantes



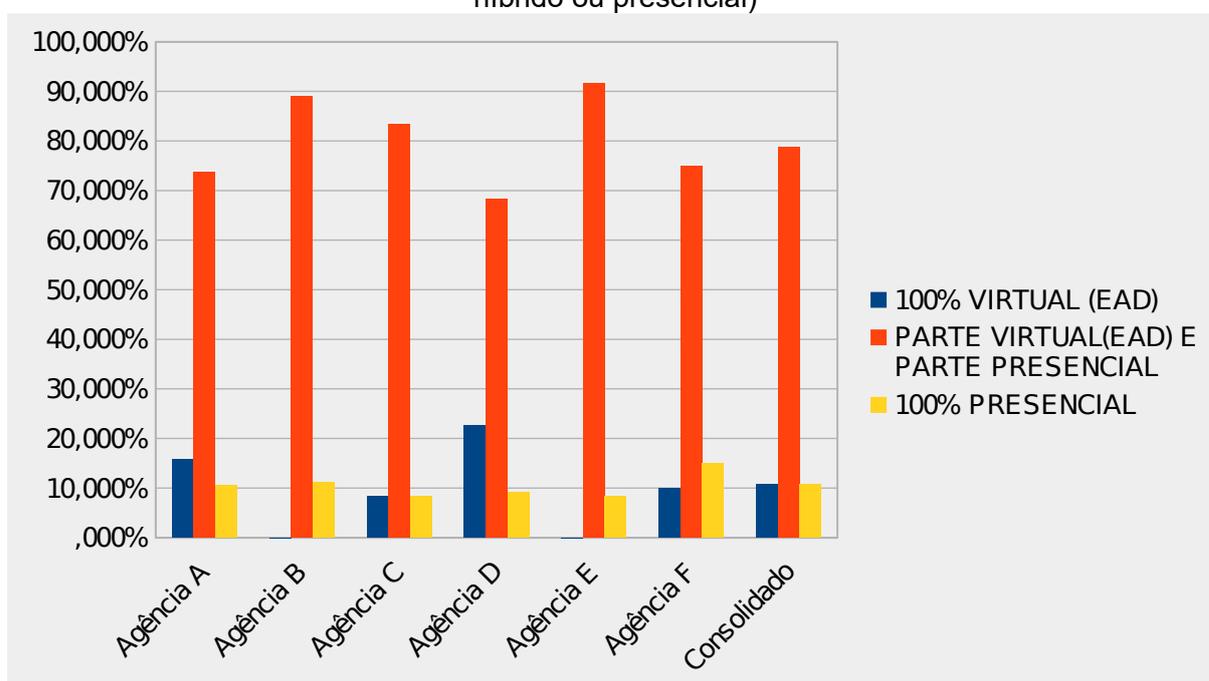
Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

A maioria absoluta (82%) dos respondentes preferem os cursos presenciais como a modalidade mais eficaz em motivar e engajar os participantes, prevalecendo essa maioria em todas as agências. Isso pode ser atribuído à interação direta, retorno imediato e oportunidades de contatos oferecidas pelos cursos presenciais. Fato que sugere a possibilidade de reforço na oferta desse tipo de atividade, que

ficou de certa forma preterido pelos cursos virtuais durante e no pós-pandemia, especialmente pela facilidade das tecnologias (TDICs) atuais.

As alternativas para modalidades do conjunto de atividades do sistema de educação corporativa, sob a ótica, dos funcionários podem ser verificadas a seguir, no gráfico 15.

Gráfico 15 - Para se aproximar das necessidades práticas de conhecimentos e habilidades da rotina de trabalho o mais adequado é adotar um conjunto de práticas educativas (virtual, híbrido ou presencial)



Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

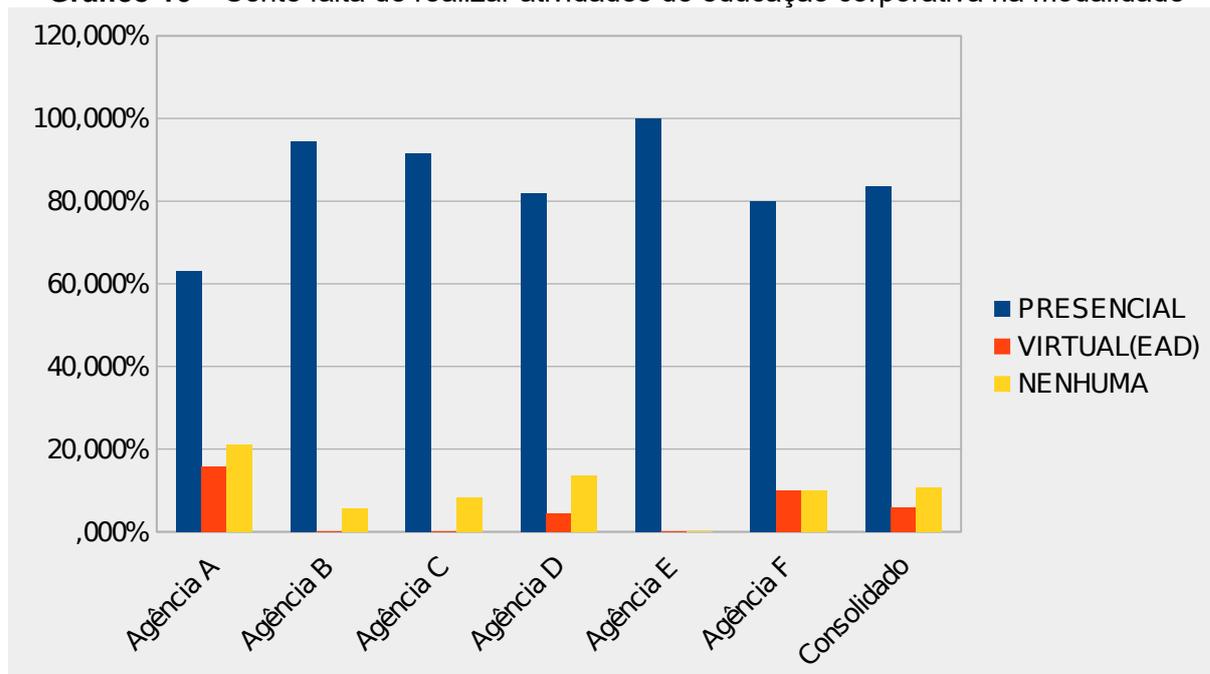
Essa análise revela uma preferência altamente predominante por conjuntos de práticas educativas que combinam elementos virtuais (EaD) e presenciais, refletindo uma valorização da flexibilidade e conveniência oferecidas pela educação a distância, junto com os benefícios da interação presencial e prática. Portanto, a adoção de um método híbrido que combine parte das atividades virtuais e parte delas presenciais é o ideal sendo a preferência de 79% dos respondentes. Fica patente ser essa a prática mais recomendável pois é a que agrada a grande maioria o público interessado. No entanto, ainda há uma minoria que prefere exclusivamente práticas 100% virtuais (EaD) ou 100% presenciais, destacando a importância de oferecer opções variadas para atender às preferências e necessidades individuais dos participantes.

Outro elemento, que pode se considerar relevante dessa análise é que quando a maioria dos respondentes prefere uma combinação das atividades a distância (EAD) e presencial, sinaliza para o possível fato de não haver, uma simples rejeição do público pesquisado às novas tecnologias de aprendizagem e sim a valorização de características que as atividades presenciais trazem como, interações físicas, presenciais e instantâneas e troca de ideias mais informais no chamado olho-no-olho, que normalmente não acontecem na mesma qualidade em atividades 100% a distância.

Em consonância com os dados apresentados, Scarso (2017, p. 540) afirma que para atingir seu objetivo de desenvolver competências, as universidades corporativas fazem uso, frequentemente, de uma combinação de métodos de ensino e aprendizagem, que variam de interações tradicionais a interações inovadoras entre alunos e professores, bem como, incorporando tecnologias de aprendizagem presencial e on-line.

O sentimento de falta de realização de algumas modalidades de atividades de educação corporativa se faz refletido no gráfico 16.

Gráfico 16 – Sente falta de realizar atividades de educação corporativa na modalidade



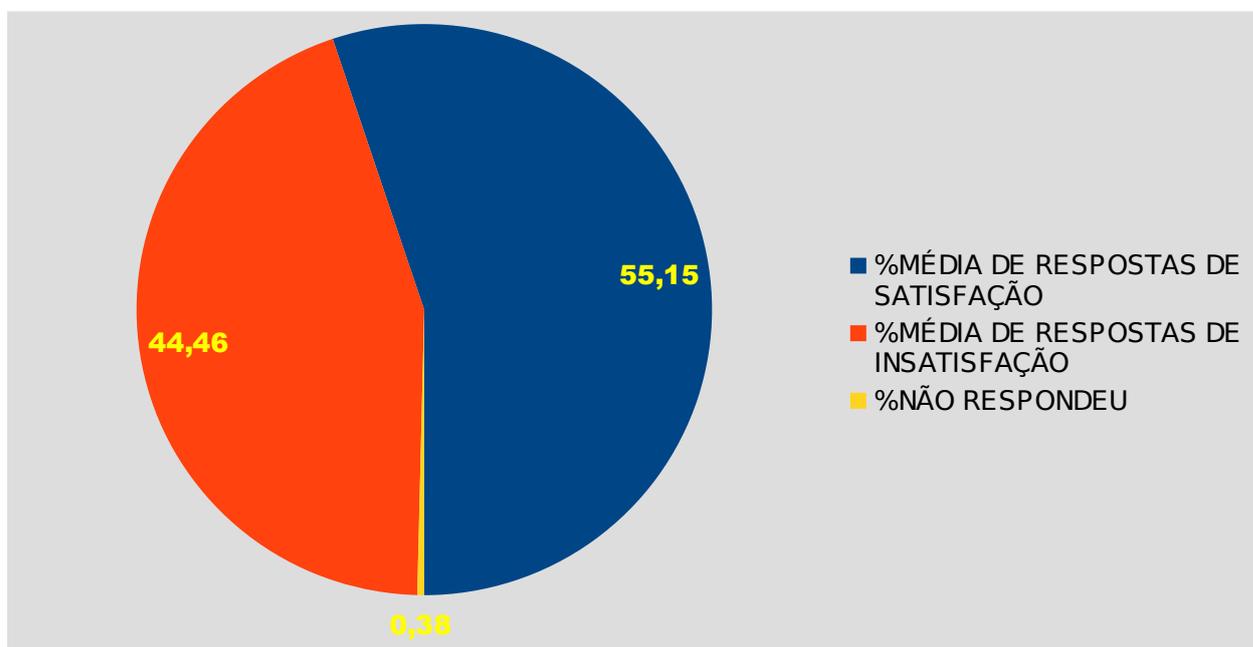
Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Em termos de implicações, a preferência generalizada, apontada no gráfico 16, por atividades presenciais reforça as opções apontadas nos dois gráficos anteriores que demonstra um certo exagero de oferta apenas virtual e um certo abandono de oferta de atividades presenciais, gerando saudosismo desse contato presencial. Assim, sugere uma valorização das interações face a face, e do aprendizado em grupo. Esses resultados ressaltam a importância de uma abordagem adaptativa e flexível no desenvolvimento de programas de educação corporativa. A capacidade de oferecer uma variedade de opções, combinando elementos virtuais e presenciais, é essencial para atender às diversas necessidades e preferências dos funcionários, garantindo um engajamento significativo e um desenvolvimento profissional eficaz e maior motivação na realização de tais atividades. Ademais, quando a questão formulada aos respondentes traz a expressão sinto falta, indica que no entendimento dos funcionários, essa modalidade tem sido oferecida menos no que seria desejável. Quadro que parece vir a reforçar o argumento de Silva (2014, p. 69), segundo o qual a educação corporativa não é apenas virtual, mas fundamentalmente, relacional.

Ademais, Há muitos subsídios que apontam para a necessidade de ampliação de pesquisas e reflexões sobre o atual desenvolvimento da educação corporativa na modalidade de ensino a distância em empresas brasileiras. Ainda é baixa a compreensão da relevância de alguns elementos identificados por educadores e pesquisadores da área, tais como problemas relacionados à capacitação e percepção efetiva do valor da interação na criação do conhecimento. Mesmo com o potencial da comunicação via internet, a falta de contato social ainda é um fator limitante para o sucesso da educação corporativa a distância (Cordeiro, Silva, Langhi e Peterossi, 2022, p. 1118).

Em seguida, o gráfico de número 17 vem trazer as médias dos percentuais de respostas que refletem satisfação ou insatisfação, obtidas com base no que mostram os gráficos de 1 a 13 os quais tratam questões dentre as quais se pôde observar percepções de satisfação ou insatisfação com os aspectos levantados sobre o programa de educação corporativa pesquisado. Com sentido de contribuir, em parte, com uma visão de síntese sobre os resultados da pesquisa.

Gráfico 17 – Médias de percentuais de respostas que refletem satisfação ou insatisfação.



Autor pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

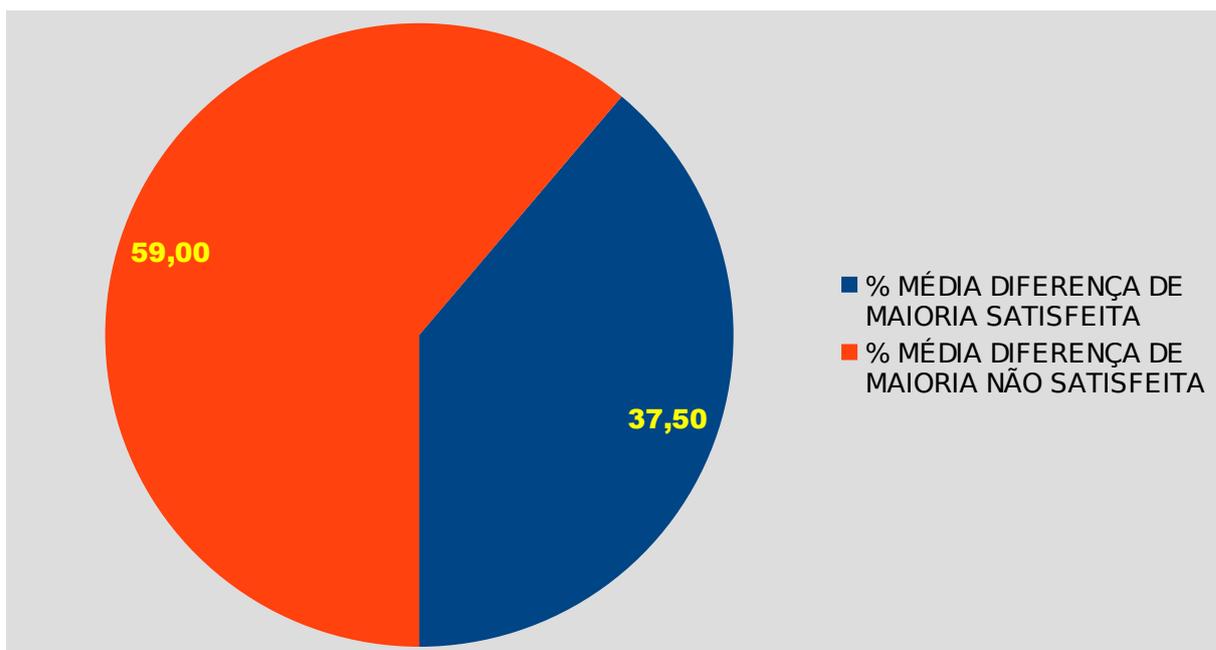
A presente análise por médias de satisfação e insatisfação vem colaborar para reforçar que de forma geral, embora minoritário, o índice de insatisfações refletido nos resultados da pesquisa, é bastante significativo. Como se pode ver, a média de percentuais de insatisfações chega próxima dos 50%.

Pode-se considerar um referencial importante se associado aos outros dados refletidos na pesquisa, embora o desvio padrão para satisfações (25,17), e para insatisfações (25,07), assim como as amplitudes (ambas 76), também sinalizam grande dispersão em relação a média traduzindo em diversidade nas opiniões, demandando uma abordagem holística e estratégica por parte da organização para compreensão e atuação em tal contexto.

O gráfico 18 que vem a seguir, de forma complementar, reflete as médias dos percentuais das diferenças de opiniões nas questões. Seja quando majoritariamente de satisfação, seja quando de maioria insatisfeita. Vindo a mostrar, também de forma sintética, um patamar médio de discordância entre respondentes nessas duas circunstâncias. Ele foi projetado, portanto, com a intenção de proporcionar uma comparação direta da média de divergência nas percepções quando a maioria das

respostas expressa insatisfação, contrastando com as situações onde predominam respostas de satisfação.

Gráfico 18 – Médias de percentuais de divergências entre maiorias e minorias de satisfeitos e insatisfeitos.



Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Os dados deste gráfico demonstram que a média de diferença favorável nas questões em que a maioria foi satisfeita foi de 37,50%. Já nas questões em que a maioria apresentou percepções de insatisfação, a diferença média favorável foi de 59%. Ou seja, em média, nas questões em que a maioria demonstra insatisfação, essas percepções parecem ser mais intensamente compartilhadas.

Dessa forma, esse efeito comparativo, em conjunto com os demais dados da pesquisa reforçam a necessidade da avaliação detalhada das percepções dos funcionários no sentido de aprofundar o processo de mapeamento de possibilidade de melhorias nos processos de educação corporativa da organização.

Com o objetivo de acrescentar a análise dos resultados já discutidos, apresenta-se, em seguida, uma visão segmentada, relacionando alguns dados pessoais dos respondentes (idade e grau de instrução) às respostas de três questões-chave da pesquisa. As questões escolhidas abordam o nível de satisfação e insatisfação dos respondentes, além de suas preferências por modalidades de

cursos (virtuais, presenciais ou híbridos). Essa análise busca identificar padrões que possam enriquecer a compreensão sobre o perfil dos participantes e suas escolhas no contexto da educação corporativa.

A seleção das três questões para análise foi feita com base em critérios de relevância e amplitude dos resultados obtidos. A primeira questão escolhida, analisada no gráfico 1, que tratou sobre a satisfação com a proximidade e sintonia apresentou o maior percentual de satisfação (84%) e reflete a percepção positiva dos respondentes sobre a educação corporativa, sendo um indicador de sucesso nas iniciativas avaliadas. A segunda questão selecionada, com o maior percentual de insatisfação (92%), teve sua análise retratada no gráfico 8, e trata da percepção de situações em que se deveria ter recebido mais informações conhecimento ou treinamento sobre determinado assunto, e permite identificar pontos de insatisfação e desafios a serem enfrentados, auxiliando na compreensão clara de áreas que necessitam de melhorias. Por fim, a terceira questão, explicada no gráfico 15, que trata das preferências entre modalidades de cursos (virtuais, presenciais ou híbridos), foi selecionada por seu caráter estratégico, uma vez que tais preferências podem influenciar diretamente o planejamento e a oferta de programas educacionais no futuro.

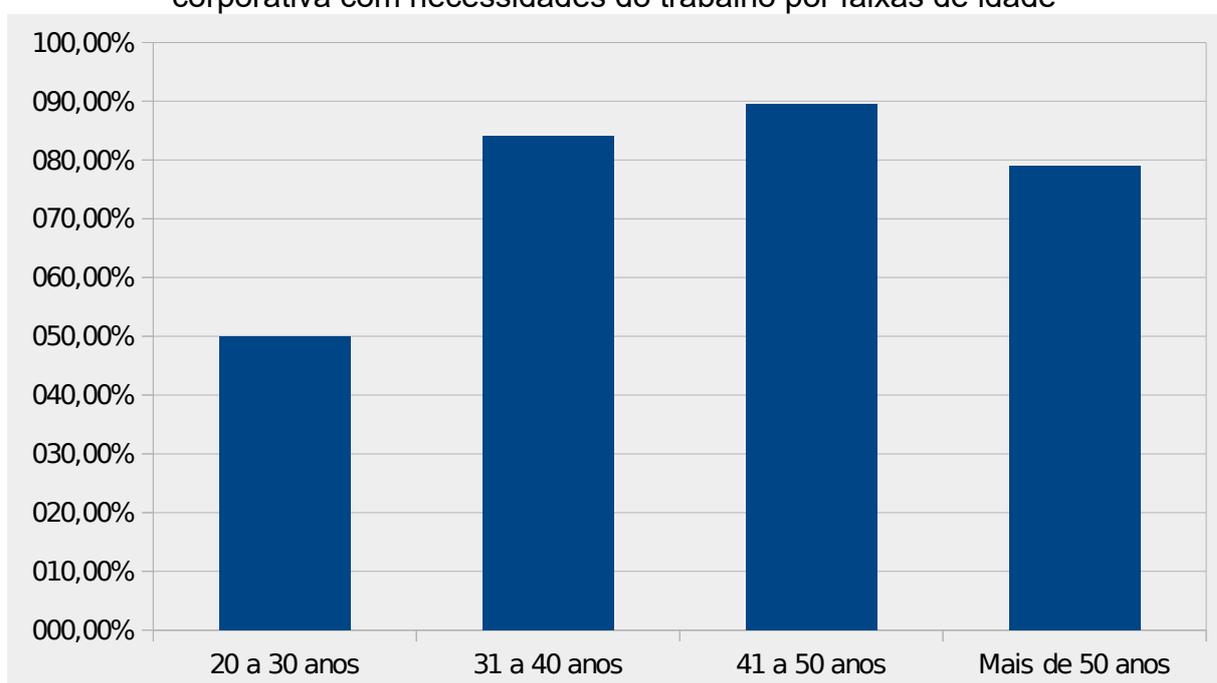
Essas três questões foram escolhidas por oferecerem uma visão contrastante e estratégica: ao relacionar dados de satisfação, insatisfação e preferências de modalidades de ensino com variáveis demográficas selecionadas (idade e grau de instrução), a análise proporciona uma leitura mais rica e detalhada do perfil e das expectativas dos respondentes.

Foram escolhidas dentre aquelas captadas na pesquisa, as características sociodemográficas de idade e grau de instrução por entender-se que são aquelas que realmente teriam influência mais direta no processo de aprendizagem. No caso do grau de instrução, como o fator mais diretamente relacionado à educação, o nível educacional pode influenciar mais diretamente a compreensão e a aplicação de conceitos aprendidos em treinamentos corporativos. Já em relação a idade considerou-se relevante verificar possíveis indicativos em relação as diferenças geracionais, uma vez que as faixas etárias podem refletir distintas experiências, expectativas e familiaridades com os formatos de aprendizagem oferecidos. Haja

vista aqueles que já nasceram com acesso às tecnologias digitais, em comparação com quem começou a trabalhar com máquinas de escrever, por exemplo.

A seguir, portanto, estão dispostos os gráficos 19 a 24, os quais apresentam as referidas análises relacionando, respectivamente as questões tratadas nos gráficos 1, 8 e 15 com dados de faixas etárias e grau de instrução.

Gráfico 19 - Satisfação em relação à proximidade dos conteúdos de educação corporativa com necessidades do trabalho por faixas de idade

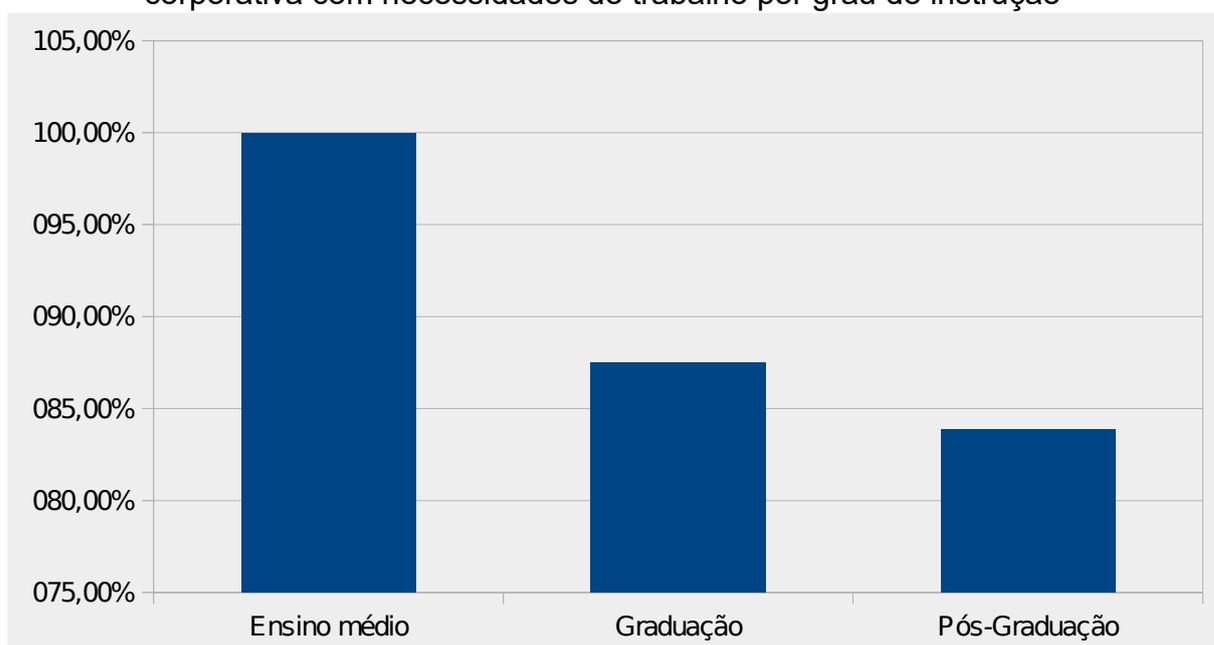


Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Com relação a satisfação demonstrada em relação a proximidade dos conteúdos com as necessidades do trabalho, O gráfico 19 mostra aumento conforme a idade, com o menor nível de satisfação entre os profissionais de 20 a 30 anos (cerca de 60%). No entanto, é importante notar que o contingente de respondentes nessa faixa etária foi muito pequeno, com apenas 2 participantes em um universo de 103. Isso pode limitar a representatividade dos dados e sugerir que a percepção de satisfação pode não refletir a realidade dessa faixa etária. As faixas de 31 a 50 anos apresentam níveis altos de satisfação, enquanto após os 50 anos, há uma leve queda, ainda assim mantendo índice alto (aproximadamente 80%). Essa tendência sugere que os conteúdos estão mais alinhados às necessidades dos profissionais

em fases intermediárias de carreira. Reforça-se assim a importância de pesquisas mais específicas e aprofundadas com relação aos motivos da satisfação ou insatisfação dos funcionários. No presente caso, mais especificamente, com relação as faixas etárias dos 20 a 30 anos e daqueles com mais de 50.

Gráfico 20 - Satisfação em relação à proximidade dos conteúdos de educação corporativa com necessidades do trabalho por grau de instrução



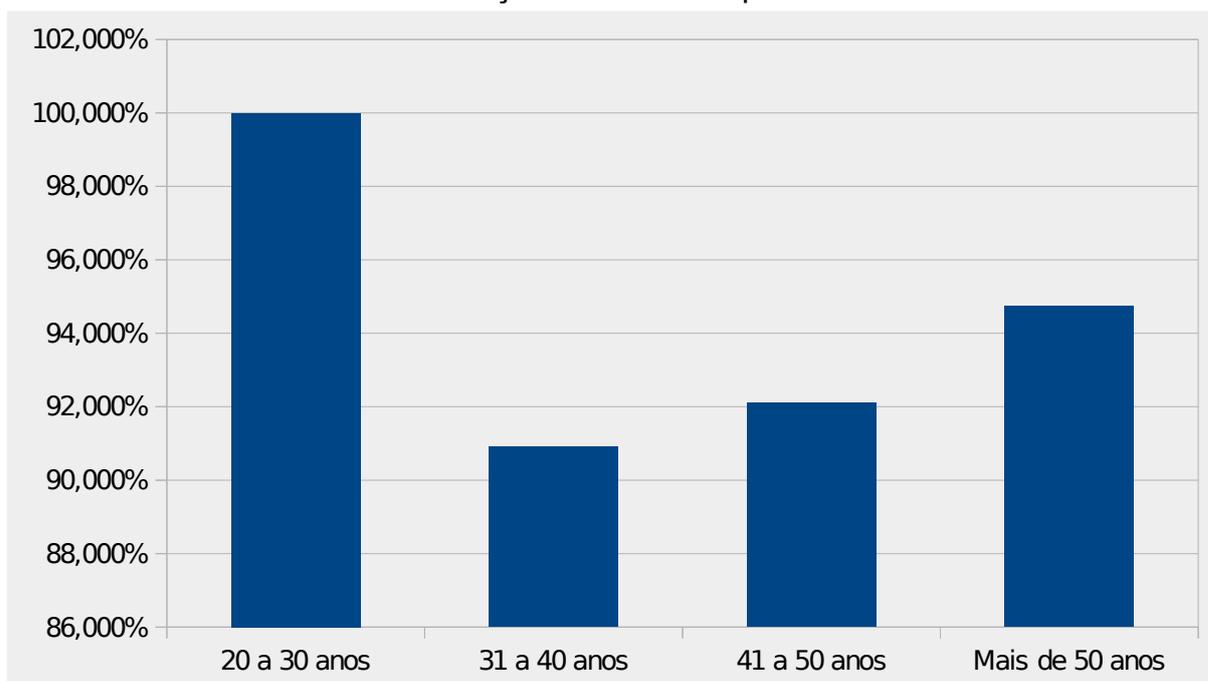
Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

O gráfico 20 ilustra a satisfação em relação à proximidade dos conteúdos de educação corporativa com as necessidades do trabalho, segmentada por grau de instrução. Observa-se que a satisfação é mais alta entre os profissionais com ensino médio, atingindo quase 100%. No entanto, é importante ressaltar que o número de respondentes nessa categoria é significativamente menor, com apenas 4 participantes em um total de 103, representando pouco mais de 3% da amostra. Isso pode limitar a representatividade dos resultados.

Os profissionais com graduação apresentam uma satisfação em torno de 85%, enquanto aqueles com pós-graduação mostram a menor satisfação, cerca de 80%. Essa tendência pode sugerir que, à medida que o nível de instrução aumenta, a percepção de alinhamento entre os conteúdos oferecidos e as necessidades do

trabalho tende a diminuir. Isso pode refletir a busca por conteúdos mais especializados ou avançados por parte dos profissionais mais educados, que podem sentir que as ofertas atuais não atendem suas expectativas.

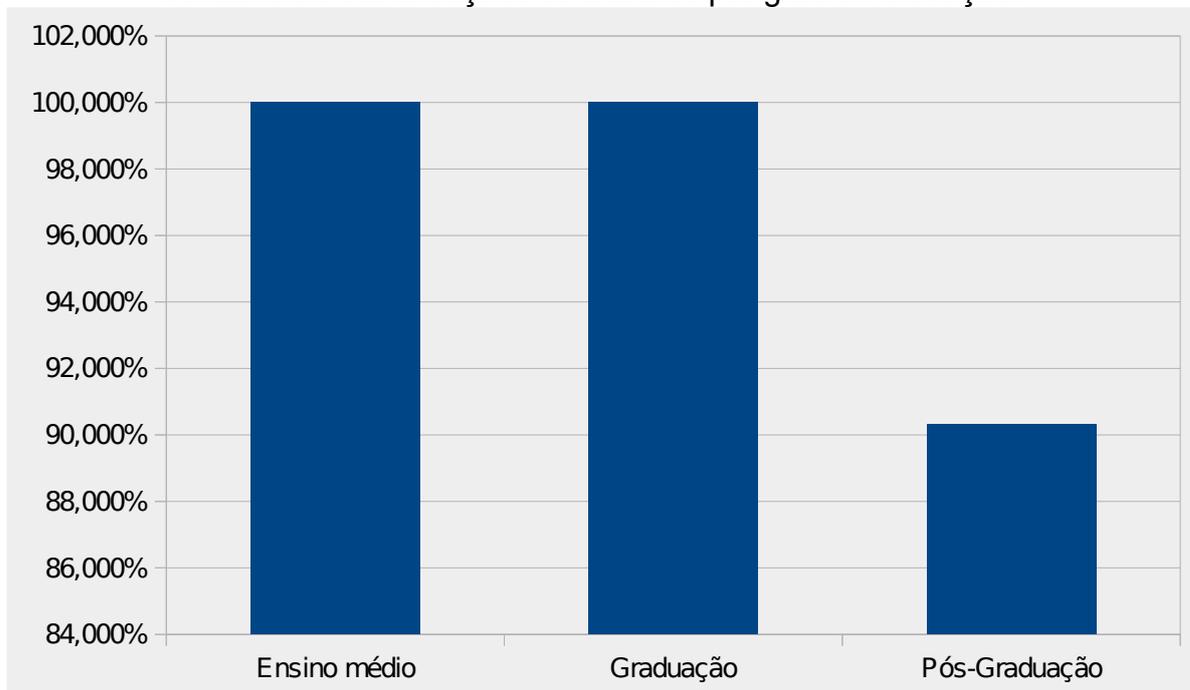
Gráfico 21 - Percepção de necessidade de mais informações, conhecimento ou treinamento em situações de trabalho por faixas de Idade.



Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

O presente gráfico 21 parece reforçar tendência do gráfico 20, que revelou que a satisfação com o programa tende a ser menor no público mais jovem e mais experiente, sendo importante ressaltar o número reduzido de respondentes da faixa de 20 a 30 anos que é de apenas 1,94% do total de respondentes. Ainda assim, parece clara a necessidade de novas pesquisas e análises aprofundadas para captar de forma detalhada as necessidades desses segmentos de funcionários.

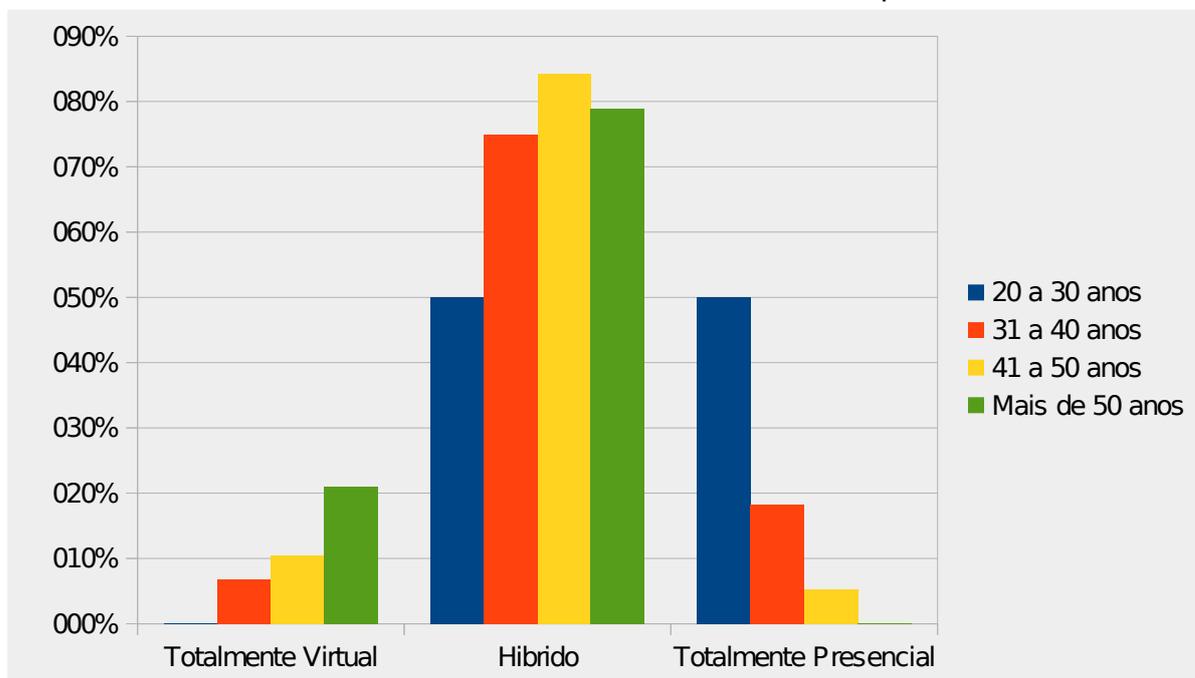
Gráfico 22 - Percepção necessidade de mais informações, conhecimento ou treinamento em situações de trabalho por grau de instrução.



Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

No presente gráfico 22, verificou-se provável tendência no sentido de que funcionários com ensino médio e graduação possam sentir de forma ainda mais crítica, a necessidade dos subsídios fornecidos pela educação corporativa, captada nessa questão, se comparados com aqueles funcionários que atingiram o nível de pós-graduação. Tendo em vista a diferença de 10% em relação as percepções de insatisfação desses segmentos, ou seja, 100%, para os que não possuem pós-graduação e 90% para aqueles que possuem.

Gráfico 23 - Conjunto de atividades educativas considerado mais adequado para necessidades de conhecimentos e habilidades de trabalho por faixas de idade.

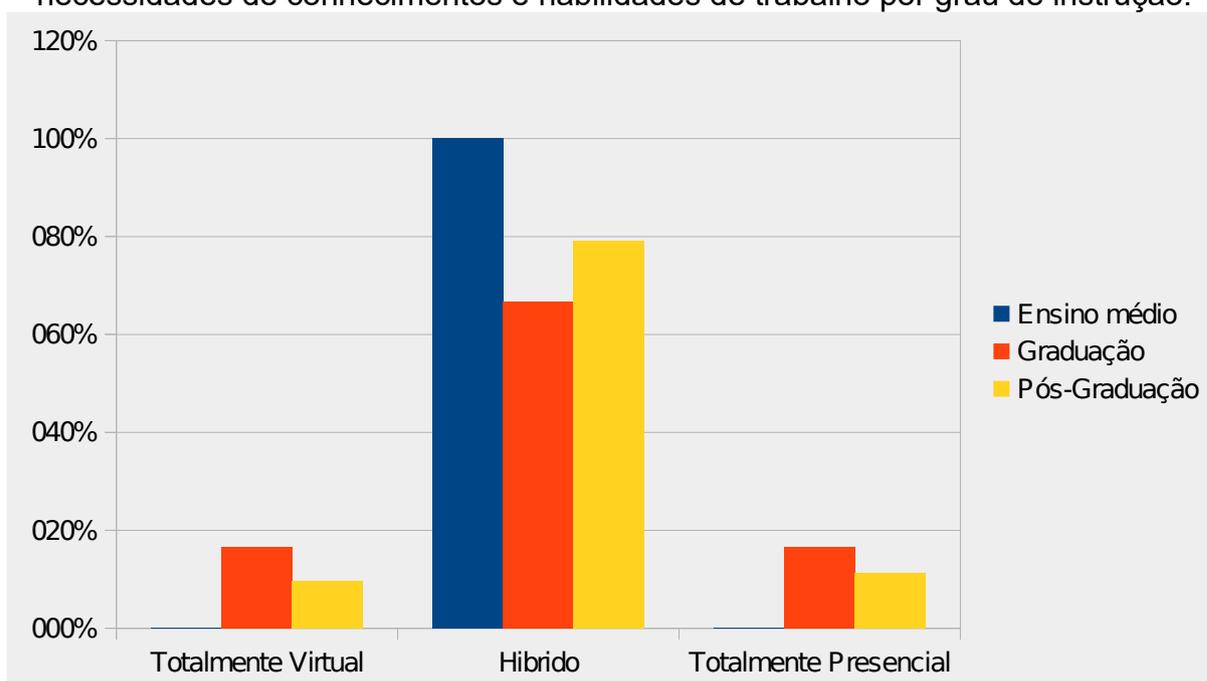


Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

O gráfico 23 apresenta as preferências por diferentes formatos de atividades educativas segundo as faixas etárias, com o objetivo de identificar qual modalidade é considerada mais adequada para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades no trabalho. O formato híbrido, que combina atividades presenciais e virtuais, é amplamente preferido em todas as faixas etárias, com maior adesão entre os grupos de 41 a 50 anos e mais de 50 anos, sugerindo que esses profissionais buscam flexibilidade e a combinação de diferentes métodos de aprendizado. A faixa etária de 31 a 40 anos também demonstra forte preferência pelo modelo híbrido, enquanto a 20 a 30 anos apresenta uma ligeira queda em relação às demais. Por outro lado, o formato totalmente virtual tem baixa aceitação geral, com certa adesão entre os respondentes mais velhos, possivelmente indicando que esse grupo valoriza a conveniência e a possibilidade de adaptar o aprendizado às suas rotinas. O totalmente presencial é mais popular entre os mais jovens, especialmente na faixa de 20 a 30 anos, o que pode refletir uma preferência por interações diretas e a vivência prática, seguida pela faixa de mais de 50 anos, que também valoriza esse contato presencial.

No entanto, é crucial destacar que a faixa etária de 20 a 30 anos conta com apenas dois respondentes de um total de 103, o que limita a representatividade desse grupo no estudo. Essa amostra reduzida significa que as conclusões sobre essa faixa devem ser interpretadas com cautela, pois os resultados podem não refletir com precisão a opinião de uma população maior nessa idade. Apesar da preferência aparente, por atividades presenciais entre os jovens, a pouca participação pode distorcer as tendências reais. Portanto, enquanto as faixas etárias intermediárias e mais velhas são bem representadas e oferecem uma base sólida para a análise, qualquer inferência sobre o grupo de 20 a 30 anos precisa ser feita com reservas, devido à sua baixa amostragem.

Gráfico 24 - Conjunto de atividades educativas, considerado mais adequado para necessidades de conhecimentos e habilidades de trabalho por grau de instrução.



Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

O gráfico 24 revela as preferências por diferentes formatos de atividades educativas de acordo com o grau de instrução, destacando o que cada grupo considera mais adequado para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades no trabalho. O formato híbrido, que combina atividades presenciais e virtuais, é

amplamente preferido em todos os níveis de instrução. A preferência é especialmente marcante entre aqueles com ensino médio, que demonstram quase 100% de adesão a essa modalidade. No entanto, é importante observar que os respondentes de nível médio representam apenas 3,88% do total, o que limita a representatividade desse grupo e deve ser considerado ao interpretar os dados. Os indivíduos com graduação e pós-graduação também mostram alta preferência por esse formato, embora em proporções ligeiramente menores.

O formato totalmente virtual tem menor aceitação geral, com certa adesão entre aqueles com graduação e pós-graduação, o que pode refletir uma maior familiaridade com a educação à distância e a valorização da conveniência. No entanto, os que possuem ensino médio demonstram uma aceitação quase nula por essa modalidade, possivelmente por preferirem interações mais diretas e estruturadas. Já o formato totalmente presencial tem uma aceitação moderada, especialmente entre aqueles com graduação e pós-graduação, sugerindo que, para esses grupos, a interação presencial ainda tem um valor importante, talvez por questões de networking e contato direto com professores e colegas.

Em resumo, o formato híbrido é claramente considerado o mais adequado em todos os níveis de instrução, sendo dominante no ensino médio, enquanto os níveis mais elevados, como graduação e pós-graduação, apresentam algum valor atribuído tanto ao totalmente presencial quanto ao totalmente virtual. A limitação na representatividade dos respondentes de nível médio deve ser considerada ao se avaliar as conclusões sobre as preferências educativas.

No quadro 9, está demonstrada uma síntese dos instrumentos estatísticos utilizados na pesquisa.

Quadro 9 - Síntese dos Instrumentos Estatísticos Utilizados na Pesquisa

| Tipo de Análise | Instrumento Estatístico Utilizado | Descrição | Finalidade |
|-----------------------|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
| Frequência Percentual | Percentual de Concordantes | Cálculo da porcentagem de respondentes que concordam com cada questão | Determinar a maioria de concordantes |
| | Percentual de Discordantes | Cálculo da porcentagem de respondentes que discordam | Determinar a maioria de discordantes |

| Tipo de Análise | Instrumento Estatístico Utilizado | Descrição | Finalidade |
|------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| | | com cada questão | |
| Análise de Tendência Central | Média | Cálculo da média das respostas positivas e negativas para cada questão | Informar a média das respostas consideradas positivas e negativas |
| Análise de Dispersão | Desvio Padrão | Cálculo do desvio padrão das respostas positivas e negativas | Mostrar a dispersão das respostas |
| Comparação entre Grupos | Média da Diferença | Cálculo da diferença média entre respostas positivas e negativas | Informar a diferença média entre respostas positivas e negativas |
| | Desvio Padrão da Diferença | Cálculo do desvio padrão da diferença entre respostas positivas e negativas | Mostrar a dispersão das diferenças entre respostas positivas e negativas |

Fonte: Autor da pesquisa com base em questionário aplicado em 2024.

Esse quadro, fornece um resumo claro e organizado dos instrumentos estatísticos utilizados na sua pesquisa, suas descrições e finalidades, facilitando a compreensão da metodologia aplicada na análise dos dados. Ele ajuda a entender como os dados foram analisados para tirar conclusões significativas e relevantes.

4.3 PRODUTO: PROPOSTA DE UM DOCUMENTO ORIENTADOR

No apêndice C deste trabalho, encontra-se um documento orientador elaborado a partir dos resultados da pesquisa. Intitulado "Documento Orientador para Aprimoramento da Educação Corporativa em uma Instituição Bancária Pública", o objetivo do documento é fornecer um conjunto de recomendações detalhadas para fortalecer o sistema de educação corporativa da instituição. Ele foi desenvolvido para identificar áreas de oportunidade e pontos de melhoria destacados pela pesquisa, propondo soluções práticas e específicas para apoiar tanto o desenvolvimento profissional dos colaboradores quanto a eficiência organizacional.

É estruturado em várias seções, cada uma dedicada a diferentes aspectos do sistema de educação corporativa. Ele apresenta uma síntese dos principais achados da pesquisa e, com base nesses achados, propõe estratégias de implementação que respondem diretamente aos desafios identificados. As recomendações são

acompanhadas de orientações práticas, que incluem sugestões sobre metodologias, ferramentas e recursos necessários para a execução das melhorias propostas.

Adicionalmente, o documento considera as particularidades do contexto organizacional da instituição bancária, oferecendo uma análise contextualizada das recomendações. Isso permite que as soluções sejam mais diretamente aplicáveis e eficazes no ambiente específico em que serão implementadas. Além disso, o documento sugere formas de monitorar o progresso das iniciativas recomendadas e ajustar as estratégias conforme necessário. Embora o documento tenha sido desenvolvido com foco em uma instituição específica, sua estrutura e conteúdo têm potencial de adaptação para outras organizações que compartilhem características ou desafios similares. O framework apresentado pode ser ajustado para diferentes contextos organizacionais, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de práticas de educação corporativa que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos de qualquer organização interessada em aprimorar suas práticas educativas.

Em suma, o documento orientador serve como uma ferramenta prática e detalhada para guiar a implementação de melhorias na educação corporativa, baseando-se em evidências coletadas ao longo da pesquisa. Seu conteúdo proporciona um caminho claro para a tomada de decisões informadas, promovendo o desenvolvimento de iniciativas educacionais que estejam em consonância com as necessidades dos colaboradores e os objetivos da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de dissertação de mestrado teve como seu objetivo geral, realizar uma análise sobre percepções dos funcionários de agências de um banco público da cidade de João Pessoa, em relação ao sistema de educação corporativa utilizado pela instituição para a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional e profissional, buscando identificar pontos passíveis de melhoria visando o seu aprimoramento.

Nesse sentido, no cumprimento do que foi proposto pela pesquisa, níveis de satisfação, preferências pelos formatos de ensino e alternativas de melhoria foram levantadas e analisadas na seção 4 (Apresentação e análise de resultados) desta pesquisa. Culminando na elaboração de um documento orientador com sugestões para aprimorar as práticas de educação corporativa na instituição pesquisada.

Dentre os resultados observados, pôde-se verificar, de maneira geral, percepção predominantemente positiva e de reconhecimento da importância e da presença relevante do sistema de educação corporativa da organização, oferecendo apoio para o bom andamento do trabalho. Entretanto, mesmo entre os itens com avaliações majoritariamente favoráveis, os percentuais de discordantes ou insatisfeitos sempre foram relevantes, frequentemente acima de 20% em termos consolidados. Tendo havido situações em que os respondentes de algumas agências apontaram discordância de 50% ou até mesmo uma inversão em relação ao quadro geral. Isso demonstra a necessidade da organização compreender melhor os motivos dessas insatisfações e, assim, procurar assegurar que a educação corporativa atenda os seus funcionários de maneira mais efetiva, fazendo com que tais insatisfações diminuam ou desapareçam.

Com relação às possíveis insuficiências na capacitação profissional propiciada pelo sistema de educação corporativa, a pesquisa revelou que uma expressiva maioria (92%) do total de respondentes, chegando a unanimidade (100%) em três agências, que reportaram ter se deparado com situações nas quais sentiram que deveriam ter recebido mais informações, conhecimento ou treinamento em relação a assuntos que lhe foram demandados no trabalho. Esses dados apontam lacunas significativas na capacitação dos funcionários, indicando a

necessidade de soluções. Portanto, é crucial que a Instituição identifique e atenda às necessidades específicas de conhecimento para que possa promover seu tratamento de forma adequada.

O fator tempo foi abordado na pesquisa e se apresentou como um recurso crítico que não está sendo suficiente para realização das atividades de educação corporativa. Ou seja, de forma consolidada, 83% consideram que não tem tido tempo suficiente. Tendo ainda, na análise por agência, a agência D com 95% dos funcionários respondendo que o tempo é insuficiente. Esse dado ressalta a necessidade urgente de se buscar equalização entre as atividades regulares de trabalho e as atividades de educação corporativa, a fim de garantir o sucesso na capacitação profissional oferecida.

No que tange às necessidades e preferências por modalidades de atividades de educação corporativa, verificou-se a preferência pela valorização daquelas modalidades que apresentem mais oportunidades de interações pessoais e troca de ideias, assim como, conexão mais direta com a prática, ou seja, treinamentos presenciais (sem descartar a possibilidades de parte dele ser virtual), oficinas e simulações/Fazap (fazendo e aprendendo). Isso indicou uma clara demanda por experiências que enfatizem a prática, promovam o encontro presencial e a interação com partes de interatividade virtual. Nessa mesma linha, a maioria dos funcionários (82%), entendeu que os cursos presenciais são mais eficazes para promoção do engajamento e da motivação que os cursos totalmente virtuais (à distância), que viraram uma prática predominante e quase exclusiva.

Isso se evidencia ainda mais quando em outra questão um percentual acima de 80%, tanto no âmbito consolidado quanto em 5 das 6 agências pesquisadas, respondeu sentir falta de atividades presenciais, demonstrando o provável efeito ou certo cansaço ou esgotamento de oferta de atividades apenas virtuais com, praticamente, o abandono de oferta de atividades presenciais, gerando carência pelo contato presencial e os seus benefícios de interação.

Também foi possível concluir que não houve, de maneira geral, rejeição ou resistência às tecnologias digitais, tendo em vista que em termos de opção por atividades presenciais, virtuais ou mistas, a maioria (79%) preferiu atividades mistas, portanto, uma combinação de atividades presenciais e virtuais. Havendo, contudo,

um contingente minoritário que prefere atividades totalmente presenciais ou totalmente virtuais.

Esse quadro de preferências e necessidades, por conseguinte, destacou a importância de se estabelecer canais de comunicação abertos, fáceis e confiáveis para que se possa captar e compreender as demandas de aprendizagem dos funcionários. Assim, pode-se estabelecer um sistema com abordagem flexível e personalizável no desenvolvimento de programas de educação corporativa capaz de engajar e satisfazer a todos os funcionários, independentemente de suas inclinações por formatos específicos.

A relevância da implementação de canais de comunicação aprimorados ficou reforçada quando os dados da pesquisa também mostraram que a maioria dos respondentes sente falta de oportunidades de propor melhorias de acordo com suas percepções de necessidades.

Pode-se considerar que esse estudo contribuiu para o campo acadêmico ao fornecer uma análise sobre percepções dos funcionários em relação à educação corporativa. A pesquisa procurou não apenas mostrar como a educação é vista dentro de uma organização, mas também identificar áreas específicas de melhoria com base em dados empíricos. Essas descobertas trazem elementos que podem ser relevantes para a literatura sobre gestão de recursos humanos e educação organizacional, oferecendo informações para futuras pesquisas. Além disso, a compreensão detalhada das preferências educacionais dos funcionários entre modalidades presenciais, virtuais e mistas pode proporcionar *insights* valiosos para personalizar e otimizar os programas educacionais nas empresas, de modo a criar um ambiente (*ba*) mais adequado que agrade aos participantes para promover o compartilhamento, a internalização e a criação de conhecimento.

No âmbito prático, ofereceram-se indicações estratégicas para a melhoria contínua dos programas de educação corporativa, ajudando as organizações a alinharem suas estratégias educacionais com as necessidades e expectativas dos funcionários. As recomendações práticas para a gestão eficiente de recursos e a implementação de abordagens flexíveis e personalizáveis podem se mostrar importantes. Tais estratégias tendem a promover um ambiente de aprendizagem

inclusivo e eficaz, aumentando a motivação e o engajamento dos colaboradores, além de otimizar o uso dos recursos organizacionais.

Socialmente, essa pesquisa pode contribuir para promover a criação de um ambiente de trabalho mais engajado, colaborativo e inovador. Ao atender melhor às necessidades educacionais dos funcionários, promove-se uma cultura organizacional positiva, que valoriza as interações pessoais e o contato presencial. Isso fortalece os laços sociais e profissionais dentro da organização, fomentando um ambiente de trabalho que valoriza a colaboração e a troca de conhecimento.

Com relação às limitações desta pesquisa, destaca-se que foi conduzida com uma amostra restrita de participantes (103), que estatisticamente é significativa, todavia numa organização que tem milhares de colaboradores, sendo em torno de 400 pessoas que trabalhavam em 6 de 21 agências, somente em João Pessoa (PB), ainda assim tem que se ter o cuidado com a limitação e a generalização dos resultados. Além disso, houve uma restrição geográfica significativa, focando-se exclusivamente na cidade de João Pessoa, quando sabidamente a organização tem agências em milhares de municípios brasileiros e até no exterior. O que enseja realização de pesquisas nessa mesma linha, que possam abranger outras localidades. Todavia, os resultados colhidos na amostra puderam representar de forma significativa, o que pensam os colaboradores da cidade de João Pessoa. Outro ponto a ser considerado é o método de coleta de dados, que se baseou exclusivamente em questionários com perguntas fechadas, não permitindo a exploração mais aprofundada por meio de entrevistas ou métodos qualitativos complementares, devido ao pouco tempo disponível entre a data que o Comitê de Ética autorizou a pesquisa e o prazo final de defesa da dissertação, o que se fosse feito, talvez, pudesse enriquecer ainda mais a compreensão dos fenômenos estudados. Ao explorar as percepções dos funcionários sobre a educação corporativa, abre-se caminho para futuras investigações que possam aprofundar ainda mais o entendimento e a eficácia dos programas corporativos de desenvolvimento profissional, numa organização que deve ser aprendente. Para ampliar a validade e a aplicabilidade dos achados, sugere-se a realização de novos estudos com amostras maiores e diversificadas geograficamente. Isso permitirá uma análise mais abrangente das percepções dos funcionários em diferentes contextos

culturais, regionais socioeconômicos e organizacionais, enriquecendo a compreensão global sobre o tema.

Além disso, a inclusão de métodos qualitativos, como entrevistas semiestruturadas ou grupos focais, pode complementar os dados obtidos por questionários fechados. Essa abordagem pode fornecer uma visão mais profunda e detalhada das experiências e percepções dos funcionários sobre a educação corporativa, enriquecendo a compreensão holística do tema. Estudos longitudinais são igualmente recomendados para acompanhar as mudanças nas percepções e necessidades ao longo do tempo, oferecendo *insights* valiosos sobre os efeitos duradouros das intervenções educacionais.

Em suma, avaliar o impacto organizacional dos programas de educação corporativa é importante para entender seu verdadeiro valor. Estudos que investiguem não apenas a satisfação dos funcionários, mas também o desempenho organizacional, a retenção de talentos e a cultura organizacional, são recomendáveis. Comparações entre diferentes setores e tipos de organizações também são importantes para identificar particularidades e adaptar estratégias educacionais às necessidades específicas de cada contexto.

Essas sugestões para pesquisas futuras visam fortalecer o campo da educação corporativa, promovendo um desenvolvimento contínuo e adaptado às demandas dinâmicas do mercado de trabalho, tanto para a organização ora estudada como para outras organizações.

Atendendo um dos objetivos propostos para o presente trabalho de pesquisa, elaborou-se a partir da análise das percepções dos funcionários um documento orientador que sintetiza um conjunto de propostas para aprimorar a educação corporativa na organização. Este documento visa oferecer diretrizes claras e práticas para abordar as lacunas identificadas e promover um ambiente de aprendizado mais eficaz e alinhado com as necessidades e expectativas dos funcionários.

Para o autor da pesquisa, o trabalho proporcionou uma profunda imersão no campo da educação corporativa. A análise das percepções dos funcionários permitiu-nos trazer à tona, significativas lacunas no programa educacional da instituição, gerando *insights* valiosos e sugestões concretas para melhorias. Esta

pesquisa não apenas enriqueceu nosso conhecimento teórico, mas também fortaleceu as habilidades em pesquisa e análise de dados. As recomendações desenvolvidas visam não só preencher essas lacunas, mas também alinhar o programa educacional com os objetivos estratégicos da organização. Em suma, o estudo contribuiu significativamente para a formação acadêmica e profissional do autor da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. A. de O; DOMINGOS, M de L. da C. Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**. v.9, n.1, p.42-53 ago/2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/69660>. Acesso em: 09 mar. 2024.

BARTLETT, L.; VAVRUS, F. **Comparative Case Studies**. Educação & Realidade. v. 42, n. 3, p. 899-920, jul./set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-623668636> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/DKbTxRWrsV8ghQnCVcBkbnM/?format=pdf&lang=pt>, Acesso em: 15 de novembro de 2023

CASTRILLON, M. A. G. (2019) *Propuesta de modelo de universidad corporativa. Vision de Futuro*, vol. 23, núm. 1, 2019 Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959548001>. Acesso em 30 out. 2023.

CASTRO, C. DE M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, jun.2013.<https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000400008> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/nsHmczPhzwMwgcvfDkfzwn/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 11 nov. 2023.

CHEN, Y.; XU, Y.; ZHAI, Q. The knowledge management functions of corporate university and their evolution: case studies of two Chinese corporate universities. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 10, p. 2086-2112, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0228>. Acesso em: 12 jan. 2024.

CORDEIRO, D. de S.; SILVA, R. A. da .; LANGHI, C.; PETEROSSO, . G. P. Transposição didática na Educação Corporativa na Educação a Distância. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, v. 13, n. 32, p. 1105–1119, 2022. DOI: 10.58422/repesq.2021.e1017. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/1017>. Acesso em: 30 jun. 2024.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. São Paulo-SP: Grupo A, 2021. *E-book*. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/> Acesso em: 18 nov. 2023.

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

EBOLI, M. et al. (orgs.). **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: atlas, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

FREITAS-DIAS, C. A. DE; ALBUQUERQUE, L. G. DE. Panorama de avaliação de Resultados em educação corporativa no Brasil. **R. Adm. Faces Journal**, Belo Horizonte: v.13, n.1,(2014).p.103-123.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59912/metodologia-de-avaliacao-organizacional-de-universidades-corporativas>. Acesso em:03 jul. 2023

FORMIGA, M. Universidade-empresa: convergência ainda em construção no Brasil. **Integración y Conocimiento**, v. 11, n. 2, p. 74-97, 2022. DOI:<https://doi.org/10.61203/2347-0658.v11.n2.38434>, Disponível em: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/38434> acesso em: 15 jun. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo-SP: Grupo GEN, 2022.*E-book*.ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>.Acesso em: 15 nov.2023.

HAN, Y.; ZHOU, Yi; CARR, S.; JIANG, J. Lifelong learning in the workplace: the knowledge management role of corporate universities in China. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 11, n. 1, p. 189, jan. 2024. DOI: 10.1057/s41599-024-02693-3. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02693-3#citeas>. Acesso em: 28 fev. 2024

KIRKPATRICK D. L. **Como avaliar programas de treinamento de equipes**: os quatro níveis. Rio de Janeiro: Senac, 2010.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*.ISBN9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/> Acesso em: 05 dez.2023.

LANGHI, C.; CORDEIRO, D. de S. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**, v. 28, n. Contínua, p. e055, 2021. DOI:10.14393/ER-v28a2021-55. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/63664>. Acesso em: 9 mar. 2024.

MAÑAS, A. V.; GRAZIANO, D. de C.; PINTO, L. F. G. Capítulo 2: Educação corporativa: um estudo sobre as universidades corporativas no Brasil. In: OLIVEIRA, E. de J.; ERLICH RUWER, L. M.; COSTA, P. R. da (orgs.). **Administração Contemporânea – Volume 2**. Belo Horizonte, MG: Editora Poisson, 2024. p. 17. *E-book*.ISBN: 978-65-5866-413-0 DOI: 10.36229/978-65-5866-413-0 Disponível em:https://www.poisson.com.br/livros/adm/Contemporanea/volume2/Administracao_Contemporanea_vol2.pdf. Acesso em: 10 ago. 2024

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOSCARDINI, TN; KLEIN, A. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, p.84-106, 2015.DOI:[10.1590/1982-7849rac20151879](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151879) Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/PsX5JVyczNB9t9QtLTgb7vj/?lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2023.

MUSIELAK, L.; NEWHOUSE, M. *Corporate Universities: strategic ornanizational learning*, maio de 2019. **Inspirant Group**, Inc.DOI:10.13140/RG.2.2.15581.56807 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339004075_Corporate_Universities_-_Strategic_Organizational_Learning . Acesso em: 12 de novembro de 2023.

OH, J. R.;PARK, Cho H.; BAEK K. Toward the sustainable development of corporate universities: the case of South Korea. **European Journal of Training and Development**. Vol. ahead-of-print. Dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2023-0024>. Acesso em: 12 jan. 2024.

SATUR, R. V.; DUARTE, E. N. **Negociadores Internacionais**: atuação profissional com competência. João Pessoa: CCTA, 2020.

SCARSO, E. Corporate Universities as Knowledge Management Tools. VINE: **Journal of infomation and Kowledge Magement Systems**. Vol. 47 nº 4, p. 538-554 Mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2016-0074> Acesso em: 15 mar. 2024.

SILVA, A. C. Educação Corporativa: viabilização para empresa competitiva. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, V. 13, n. 1, P. 67-74, 2014. DOI: 10.14393/rep-v.13 n.1 2014. art05. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/view/24672>. Acesso: 31 out. 2023.

SINGH, V.; VERMA, S; & CHAURASIA, S.S. Mapping the themes and intellectual structure of corporate university: co-citation and cluster analyses. **Scientometrics**. v.122, p. 1275–1302, mar. 2020.doi:<https://doi.org/10.1007/s11192-019-03328-0>. Disponível em: <https://link-springer-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s11192-019-03328-0>. Acesso em: 10 jan. 2024.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VIEIRA, F. H. A.; FRANCISCO, A. C. De. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Produção**, v. 22, n. 2, p. 296–308, mar. 2012. DOI:[10.1590/S0103-65132012005000018](https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000018) Disponível em: [scielo.br/j/prod/a/GCKGbXsbvTvWQnSmSz966wG/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/prod/a/GCKGbXsbvTvWQnSmSz966wG/?format=pdf&lang=pt). Acesso em 30 out. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES (MPGOA)**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a),

O pesquisador Carlos Eduardo Cavalcanti Gonçalves, aluno matriculado no PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES (MPGOA), sob orientação do Prof. Dr. Roberto Vilmar Sartur, convida-o(a), para participar da pesquisa intitulada, “**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA DE BANCO PÚBLICO**”. Para tanto, precisará assinar o **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)** que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Objetivo Geral da pesquisa: Analisar as percepções dos funcionários de agências de um banco público a respeito da educação corporativa para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional e profissional, visando o seu aprimoramento.

Objetivos Específicos:

- Verificar o nível de satisfação dos funcionários em relação aos programas de educação corporativa, fazendo uma análise comparativa em agência de diferentes perfis de uma mesma cidade;
- Detectar preferências e percepções com a experientiação entre os programas de educação corporativa presencial, híbrido ou virtual (EaD).
- Propor alternativas de melhoria com base nos resultados da pesquisa, elaborando um documento sugestão que sirva como orientador sobre aprimoramento da gestão e das práticas de atividades de educação corporativa no respectivo banco.

A presente pesquisa se propõe a coletar, tratar e analisar dados através de questionário, gerando informações que irão contribuir com o conhecimento científico sobre educação corporativa e o seu aprimoramento.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para si, ou seu empregador. Você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esclarecemos-lhe que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual dúvida ou desconforto psicológico ao responder as questões que lhe serão apresentadas.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinada pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

João Pessoa-PB, ____/____/____

Assinatura, por extenso, do(a) Participante da Pesquisa

Carlos Eduardo Cavalcanti Gonçalves
Pesquisador Responsável pela Pesquisa

Informações de contato do Pesquisador
Carlos Eduardo Cavalcanti Gonçalves
Email: carloscanti1976@gmail.com

Orientador da pesquisa:
Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur
E-mail: robertosatur@yahoo.com.br

Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa
(CEP)/CCS/UFPB
Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da
Universidade Federal da Paraíba Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-
900 – João Pessoa-PB
Telefone: +55 (83) 3216-7791
E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de
13h às 16h.
Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) participante,

Agradecemos por participar de nossa pesquisa através deste questionário impresso. Antes de responder, por favor, atente-se às seguintes instruções: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) referente a esta pesquisa está anexado a este questionário. Recomendamos que reserve um momento para ler atentamente o TCLE, que contém informações cruciais sobre os objetivos, procedimentos, benefícios e possíveis riscos associados ao estudo.

Ao prosseguir com suas respostas, você confirma sua compreensão do TCLE e consente voluntariamente em participar desta pesquisa.

Agradecemos por sua colaboração.

Dados do Participante

- | |
|--|
| 1.1. Sexo: 1-[]Masculino 2-[]Feminino 3-[]Outro |
| 1.2. Idade:1-[]Menos de 20 anos 2-[]20-30 anos 3-[]31-40 anos 4-[]41-50 anos 5-[]Mais de 50 anos |
| 1.3.Tempo que atua nesta organização:1-[]Menos de 1 ano 2-[]1-3 anos 3-[]4-6 anos 4-[]7-10 anos 5-[]Mais de 10 anos |
| 1.4.Função/Cargo atual: 1-[]Gerente Geral 2-[]Gerente de Relacionamento 3-[]Gerente de Serviços 4-[]Caixa 5-[] Agente comercial 6-[]Supervisor de Atendimento |
| 1.5.Grau de Instrução: 1-[]Ensino Médio 2-[]Graduação 3-[]Pós-Graduação |

Reação

- Estou satisfeito com a proximidade e sintonia entre os conteúdos das atividades de educação corporativa que realizo com as minhas necessidades diárias do trabalho.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente
- Sinto falta de interações e troca de ideias com outros colegas, inclusive de outras agências, nas atividades de educação corporativa.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente
- Tenho tempo suficiente e condições para participar das atividades de educação corporativa no meu dia de trabalho.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente
- Sinto falta de oportunidade de propor melhorias e/ou adequações ao sistema de educação corporativa da empresa, conforme minhas percepções sobre minhas necessidades de trabalho e de minha equipe.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente

5. A educação corporativa oferecida pela empresa me oferece conhecimentos suficientemente adequados aos perfis de produtos e clientes com os quais trabalho.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente

Aprendizado

6. Sinto que a educação corporativa da minha empresa preenche satisfatoriamente as necessidades de aprendizado que meu trabalho me demanda.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente
7. Consigo aplicar diretamente e com êxito, em minhas necessidades de trabalho, as atividades de educação corporativa que realizo.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente
8. Percebo situações de trabalho em que deveria ter recebido mais informações, conhecimento ou treinamento sobre determinado assunto.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente
9. O que eu sinto que preciso e está faltando ser oferecido pela educação corporativa da organização para meu melhor desenvolvimento profissional, possibilitando o aprimoramento das minhas atividades e o crescimento na organização? **(Pode escolher mais de uma opção).**
1.] Aprendizado baseado em jogos interativos
 2.] Aprendizado social e colaborativo
 3.] Treinamento presencial (aulas tradicionais)
 4.] Workshops/oficinas
 5.] Treinamento em sala de aula interativo
 6.] Treinamento prático em laboratórios
 7.] Simulações e Fazap(Fazendo e aprendendo)
 8.] Outra (Especifique: _____)"
 9.] Nenhuma

Comportamento

10. As atividades de educação corporativa me deixam sempre mais confiante para buscar e propor soluções assim como, enfrentar meus desafios de trabalho.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente
11. Após realizações de atividades de educação corporativa, me sinto sempre mais motivado e engajado como profissional.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente
12. Sinto que as atividades de educação corporativa que realizo contribuem decisivamente para minha capacidade e disposição para colaborar e me comunicar efetivamente com colegas e clientes.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente

Resultado

13. O sistema de educação corporativa tem sido importante para melhorar a qualidade do atendimento aos clientes.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente

14. As atividades de educação corporativa contribuíram efetivamente, para realização de negócios, assim como, o atingimento de objetivos e metas propostas pela empresa na realização de meu trabalho e da minha equipe.
1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo totalmente

Preferências Entre Atividades virtuais presenciais ou mistas

15. Para mim, a opção que melhor descreve minha percepção sobre qual modalidade de cursos é mais eficaz em motivar e engajar os participantes é:
1-[] cursos presenciais 2-[] cursos a distância (EaD)
16. No sentido de exercitar e se aproximar das necessidades práticas de conhecimentos e habilidades na minha rotina de trabalho acho mais adequado um conjunto de práticas educativas:
1-[] 100% virtual (EaD) 2-[] parte virtual (EaD) e parte presencial 3-[] 100% presencial
17. Sinto falta de realizar atividades de educação corporativa na modalidade?
1-[] Presencial 2-[] Ead(virtual) 3-[] nenhuma

APÊNDICE C

**DOCUMENTO ORIENTADOR PARA
APRIMORAMENTO DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA PARA UMA
INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA**

CARLOS EDUARDO CAVALCANTI GONÇALVES - Elaboração

ROBERTO VILMAR SATUR - Orientação

**Elaborado a partir da pesquisa feita no
Mestrado em Organizações Aprendentes (MPGOA) da UFPB.**

JOÃO PESSOA – PB

2024

APRESENTAÇÃO

Este documento representa o resultado direto da pesquisa intitulada “Gestão da Educação Corporativa Para a Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional e Pessoal: Percepção dos Funcionários De Banco Público”. Realizada como parte da dissertação de mestrado profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MGOA) pela Universidade Federal da Paraíba.

Essa pesquisa teve como objetivo geral, analisar as percepções dos funcionários de agências de um banco público a respeito da educação corporativa para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional e profissional, visando o seu aprimoramento. Foi realizada com funcionários de 6 agências de um banco publico, localizadas na cidade de João Pessoa. No período de abril a junho de 2024, com um total de 103 respondentes.

O presente documento tem como objetivo, a partir da compreensão dos principais resultados da referida pesquisa, fornecer um conjunto de sugestões de melhoria cujas implementações possam ser úteis, tanto para instituições nos moldes do banco público em cujas agências o estudo foi realizado, como também, em outros modelos de organizações que percebam a necessidade de avaliar e aprimorar suas práticas de qualificação profissional e educação corporativa.

Nesse sentido, este documento orientador pode gerar subsídios para:

- Identificar lacunas e oportunidades para o aperfeiçoamento de programas de educação corporativa;
- Fornecer elementos e *insights* para a avaliação contínua da eficácia dos programas de educação corporativa, auxiliando a adaptação às necessidades dinâmicas dos funcionários e do mercado;
- Melhorar a satisfação e a performance dos funcionários, assim como, fortalecer a produtividade por meio de uma força de trabalho mais capacitada, engajada e preparada para desafios constantes.

Sumário

| | |
|--|----|
| PARTE I – DIAGNÓSTICO APONTADO PELA PESQUISA..... | 5 |
| 1 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA ORGANIZAÇÃO FOI APROVADA MAS, COM ALGUMAS DISCORDÂNCIAS..... | 5 |
| 2 POSSÍVEIS LACUNAS DE APRENDIZADO: SITUAÇÕES QUE O FUNCIONÁRIO SENTE QUE DEVERIA TER SIDO MELHOR ORIENTADO E/OU TREINADO COM MAIS INFORMAÇÕES SOBRE ALGO QUE DEVERIA FAZER..... | 5 |
| 3 FALTA DE TEMPO PARA REALIZAR ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 6 |
| 4 A FALTA DE INTERAÇÕES E TROCA DE IDEIAS NAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 6 |
| 5 APLICABILIDADE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ATIVIDADES DE TRABALHO..... | 6 |
| 6 PREFERÊNCIAS DE MODALIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 7 |
| 6.1 OPÇÕES DE PRÁTICAS EDUCATIVAS NECESSÁRIAS E DAS QUAIS SENTE-SE FALTA..... | 7 |
| 6.2 DEFICIT DE ATIVIDADES PRESENCIAIS..... | 7 |
| 6.3 NÃO HÁ REJEIÇÃO EM RELAÇÃO AS TECNOLOGIAS..... | 8 |
| 6.4 MODALIDADES CONTRIBUEM MAIS PARA ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO..... | 8 |
| 7 COMUNICAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS..... | 9 |
| PARTE II - SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA AS CONCLUSÕES APRESENTADAS..... | 10 |
| 1 AJUSTAR O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA ORGANIZAÇÃO DE MODO A AUMENTAR SUA ACEITAÇÃO E APROVAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS..... | 10 |
| 2 COMBATER POSSÍVEIS LACUNAS DE APRENDIZADO: OFERECER CURSOS PARA O FUNCIONÁRIO SENTIR QUE FOI BEM ORIENTADO E/OU TREINADO COM INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO SUFICIENTE PARA O QUE DEVE FAZER..... | 11 |
| 3 TER POLÍTICA INTERNA QUE DESTINE TEMPO ESPECÍFICO PARA A REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 12 |
| 4 PROMOVER AMBIENTES DE ENCONTRO QUE PERMITAM INTERAÇÕES E TROCA DE IDEIAS..... | 12 |
| 5 MELHORAR A APLICABILIDADE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 13 |
| 6 REVER FORMA PREDOMINANTE DE OFERTA DE MODALIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 13 |
| 6.1: Os respondentes mostraram preferência por modalidades que incluem aulas presenciais, simulações práticas e oficinas;..... | 14 |
| 6.2: Funcionários expressaram a falta de atividades presenciais, destacando a importância de equilibrar treinamentos presenciais e a distância;..... | 14 |
| 6.3: Houve uma clara preferência por um conjunto híbrido de atividades (parte presencial e parte EaD), enfatizando a necessidade de diversificação e interatividade nos programas de treinamento;..... | 14 |

| | |
|--|----|
| 6.4: A maioria dos respondentes destacou que os cursos presenciais contribuem significativamente para o engajamento e motivação..... | 14 |
| 7 AJUSTAR A COMUNICAÇÃO DE MODO A PROMOVER MELHORIAS..... | 14 |
| 8 RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS BASEADAS NAS CARÊNCIAS RELATIVAS A MODALIDADES DE CURSOS E TREINAMENTOS APONTADAS PELOS FUNCIONÁRIOS | 15 |
| 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 16 |

PARTE I – DIAGNÓSTICO APONTADO PELA PESQUISA

Nesta primeira parte, apresentamos as principais constatações e análises resultantes da pesquisa realizada sobre o sistema de educação corporativa da organização.

1 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA ORGANIZAÇÃO FOI APROVADA MAS, COM ALGUMAS DISCORDÂNCIAS

Como uma primeira conclusão relevante, verificou-se, em termos gerais, que a percepção dos funcionários é pela aprovação do sistema de educação corporativa pesquisado, mas também se observa que, mesmo nas questões consideradas majoritariamente positivas, houve sempre um quantitativo significativo de discordantes/insatisfeitos. Isso denota um complexo e necessário desafio de um processo contínuo de avaliação mais direta e próxima possível, junto aos funcionários, para viabilizar um sistema que atenda de forma mais satisfatória as necessidades de todos os seus usuários. Dessa forma é importante observar as discordâncias e adotar estratégias de melhoria de modo a reduzi-las ou eliminá-las.

2 POSSÍVEIS LACUNAS DE APRENDIZADO: SITUAÇÕES QUE O FUNCIONÁRIO - SENTE QUE DEVERIA TER SIDO MELHOR ORIENTADO E/OU TREINADO COM MAIS INFORMAÇÕES SOBRE ALGO QUE DEVERIA FAZER

Um indicativo crítico de prováveis deficiências no sistema de educação corporativa para atendimento das necessidades de trabalho foi evidenciado quando os dados da pesquisa mostraram que 92% dos respondentes assinalaram que já passaram por situações de trabalho sobre as quais perceberam que deveriam ter recebido mais informações, conhecimento ou treinamento sobre as tarefas que deveriam executar e não simplesmente ter de aprender fazendo e descobrindo a medida que os problemas iriam aparecendo. Ou seja, atribuíram ao sistema de educação corporativa um déficit (lacuna) de qualificação para melhor executar as tarefas decorrentes das necessidades de trabalho que se apresentaram.

3 FALTA DE TEMPO PARA REALIZAR ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Também se constatou, na percepção dos funcionários, a falta de tempo para realizar atividades de educação corporativa, conforme relatado pelos funcionários da Instituição, emergindo como um desafio crítico e de extrema importância. Este obstáculo foi relatado na pesquisa por uma eloquente maioria de 83% do total de pesquisados. É possível considerar a falta de tempo hábil como algo que não apenas limita a participação plena nas iniciativas educacionais, mas também compromete o desenvolvimento profissional contínuo e o potencial de crescimento organizacional.

4 A FALTA DE INTERAÇÕES E TROCA DE IDEIAS NAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A falta de interações e troca de ideias nas atividades de educação corporativa foi outro ponto significativo levantado com base nos dados da pesquisa. Este aspecto não apenas limita o potencial de aprendizado colaborativo e inovador entre os funcionários, mas também sublinha a necessidade urgente de estratégias que promovam um ambiente propício para discussões construtivas e compartilhamento de conhecimento.

5 APLICABILIDADE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ATIVIDADES DE TRABALHO

A aplicabilidade da educação corporativa às atividades de trabalho, foi analisada e aprovada pela maioria dos funcionários (57%), configurando item predominantemente satisfatório, porém, evidencia-se maioria estreita, já que 47% dos respondentes assinalam não conseguiram aplicar com êxito as atividades de educação corporativa em suas necessidades (rotinas) de trabalho. Havendo, nos dados por agências, empate em duas agências e inversão de maioria em outra. Esses dados sugerem uma lacuna significativa na efetividade prática dos programas de educação corporativa, sinalizando variações importantes na percepção de

aplicabilidade que podem estar relacionadas a fatores contextuais específicos de cada unidade.

6 PREFERÊNCIAS DE MODALIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Na presente seção trata-se do conjunto de observações resultantes das questões relativas as modalidades de práticas educativas que os funcionários sentem falta e entendem como necessárias.

6.1 OPÇÕES DE PRÁTICAS EDUCATIVAS NECESSÁRIAS E DAS QUAIS SENTEMSE FALTA

Com relação as opções de práticas de atividade educação corporativa as quais julgavam necessárias e sentiam falta em sua maioria, os respondentes optaram por modalidades com aulas presenciais (66,02%), simulações práticas (58,25%) e Oficinas (48,54), corroborando aspectos já detectados em outras questões da pesquisa de demandas por interações e troca de ideias com colegas, assim como, por conexão maior com a prática das rotinas de trabalho.

Nesse sentido, a tabela 1 abaixo, resume as principais escolhas dos respondentes, distribuídas em forma de um ranking, em função das opções mais apontadas pelo total de respondentes da pesquisa.

Tabela 1 – O que é preciso e falta ser oferecido pela organização para melhor desempenho e crescimento profissional.

| Opções | Ranking por percentual de Respondentes | |
|---|--|----|
| Treinamento presencial (aulas tradicionais) | 66,02% | 1º |
| Simulações e Fazap(Fazendo e aprendendo) | 58,25% | 2º |
| Workshops/oficinas | 48,54% | 3º |
| Treinamento prático em laboratórios | 33,01% | 4º |
| Treinamento em sala de aula interativo | 26,21% | 5º |
| Aprendizado social e colaborativo | 21,36% | 6º |
| Aprendizado baseado em jogos interativos | 6,80% | 7º |

Fonte: dados coletados pelo autor da pesquisa

6.2 DEFICIT DE ATIVIDADES PRESENCIAIS

Perguntados sobre qual modalidade de educação corporativa sentem falta, os funcionários, em uma maioria significativa de 83% do total, atestaram sentir falta de atividades presenciais. Isso confirma a valorização das interações e do aprendizado em grupo, além de indicar que, devido à predominância de atividades a distância, tanto pelas facilidades tecnológicas quanto pela pandemia de COVID-19, fica enfatizada a necessidade de retomar ou equilibrar (presencial *versus* virtual) a oferta de treinamentos presenciais e não apenas ofertas EaD. Esse dado ressalta a importância de ambientes de aprendizagem que promovam a troca direta de experiências e a construção de redes de apoio e colaboração entre os colegas.

6.3 NÃO HÁ REJEIÇÃO EM RELAÇÃO AS TECNOLOGIAS

A questão na qual os funcionários se manifestaram sobre se preferiam um conjunto de atividades de educação corporativa totalmente com atividades a distância (EAD), totalmente presencial ou híbrido (parte a distância – EaD - e parte presencial), demonstrou que uma maioria significativa (79%) prefere um conjunto de atividades mistas (parte presencial e parte EaD.) ficando as modalidades totalmente a distância e totalmente presencial empatadas com 11%. Esses dados, nos trazem a conclusão complementar na qual, em sua maioria, os funcionários não têm rejeições ao uso das metodologias síncronas ou assíncronas, por meio de tecnologias (TDICs) no que se convencionou chamar de ensino a distância. Demonstra que na verdade não querem prescindir dos benefícios típicos de atividades presenciais como construção de conhecimento em grupo, contatos, *networking* e troca de ideias, mediante o contato humano de forma presencial, baseadas em realidades e experiências em ambientes diferentes, como o de conhecer, estabelecer contatos e conversar presencialmente com colegas de outras agências, sem, contudo, descartar que parte das atividades sejam remotas e/ou virtuais.

6.4 MODALIDADES CONTRIBUEM MAIS PARA ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO

Em consonância com outros achados da pesquisa, quando perguntados qual a opção de modalidades de educação corporativa entre cursos presenciais e a distância mais contribuiriam para engajamento e motivação, a ampla maioria (82%) afirmou que os cursos presenciais atendem melhor esse requisito. Esse resultado reforça a percepção de que a interação face a face e o ambiente físico de aprendizagem são elementos cruciais para o engajamento efetivo. A preferência significativa pelos cursos presenciais também sugere que, apesar dos avanços tecnológicos e da flexibilidade oferecida pelos cursos à distância, a experiência presencial que permite a socialização e a troca de expressões e a comunicação face a face, continua sendo insubstituível para muitos funcionários no contexto da educação corporativa.

7 COMUNICAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

A comunicação se mostra crucial no contexto de um sistema de educação corporativa, tanto para detectar insatisfações ou necessidades não atendidas dos funcionários quanto para melhorar continuamente o sistema. A comunicação eficaz permite que os funcionários expressem suas preocupações e necessidades, facilitando a identificação de áreas problemáticas e a implementação de melhorias necessárias. Isso está intimamente relacionado a todas as questões tratadas na referida pesquisa, pois tem o potencial de refletir diretamente a percepção dos funcionários sobre a adequação e eficácia do sistema educacional corporativo.

Uma comunicação aberta e bidirecional serve como uma ferramenta essencial de avaliação do sistema de educação corporativa. Permite aos gestores não apenas ouvir as preocupações e sugestões dos funcionários, mas também envolver ativamente esses colaboradores no processo de aprimoramento contínuo do sistema. A capacidade de propor melhorias é fundamental para assegurar que o sistema de educação corporativa se mantenha relevante e alinhado com as necessidades reais dos funcionários e da organização. Esse dado destaca a importância de se estudar a disponibilização de instrumentos que permitam aos funcionários transmitir suas proposições. Implementar tais ferramentas não apenas

atenderia a uma demanda clara por maior participação dos funcionários, mas também serviria como um mecanismo de constante avaliação, análise e melhoria do sistema de educação corporativa e sua eficácia. Ao facilitar uma comunicação contínua e aberta, a empresa pode assegurar que seu sistema educacional se adapte de forma dinâmica às mudanças nas necessidades dos funcionários e da organização, promovendo um ambiente de aprendizado mais envolvente e produtivo.

Além disso, a necessidade de aperfeiçoamento sinalizada em diversas questões apresentadas pelos funcionários indica que o sistema de comunicação atual não está funcionando de forma ideal. Esse feedback sugere que há barreiras ou falhas na comunicação que impedem os funcionários de expressar suas necessidades e sugestões de maneira eficaz. Portanto, aprimorar os canais de comunicação interna e garantir que os funcionários se sintam ouvidos e valorizados é essencial para o sucesso contínuo do sistema de educação corporativa.

PARTE II - SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA AS CONCLUSÕES APRESENTADAS

A seguir, na segunda parte, estão descritas as sugestões de melhorias levantadas a partir dos resultados da pesquisa.

1 AJUSTAR O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA ORGANIZAÇÃO DE MODO A AUMENTAR SUA ACEITAÇÃO E APROVAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS

Esta seção traz recomendações para ajustar o programa de educação corporativa da organização, visando aumentar sua aceitação e aprovação entre os funcionários.

Sugestões de melhoria:

- **Implementar Pesquisas Regulares:** Realizar pesquisas de satisfação frequentes para monitorar as percepções dos funcionários e identificar áreas ainda a fazer ou ajustar em termos de melhoria contínua e implementar essas melhorias;
- **Feedback Individual:** Estabelecer canais de feedback individualizado para que os funcionários possam expressar suas preocupações e sugestões específicas, de forma incentivada, aberta e segura; e implantar as soluções de modo a mostrar que está ouvindo e valorizando o feedback;
- **Grupos de Discussão:** Criar grupos de discussão e workshops regulares para coletar feedback e discutir possíveis melhorias diretamente com os funcionários, buscando implantá-la para valorizar quem delas participou e sugeriu;
- **Ajustes Baseados em Dados:** Utilizar os dados coletados para fazer ajustes específicos no programa de educação corporativa, garantindo que as mudanças sejam baseadas em necessidades reais apontadas pelos funcionários.

2 COMBATER POSSÍVEIS LACUNAS DE APRENDIZADO: OFERECER CURSOS PARA O FUNCIONÁRIO SENTIR QUE FOI BEM ORIENTADO E/OU TREINADO COM INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO SUFICIENTE PARA O QUE DEVE FAZER

A seguir, estão as medidas propostas para detectar e preencher lacunas de aprendizado para os funcionários se sintam bem orientados e possuam o conhecimento necessário para desempenhar suas funções com eficácia.

Sugestões de melhoria:

- **Avaliação de Necessidades:** Realizar avaliações regulares de necessidades de treinamento, buscando informações junto aos funcionários, para identificar áreas onde o conhecimento é insuficiente, com base em entrevistas e/ou grupos de discussões e, a partir disso, oferecer os cursos/treinamentos que se pede.
- **Colaboração Interdepartamental:** Promover a colaboração entre os departamentos de treinamento, desenvolvimento e operações para garantir que os conteúdos de aprendizado estejam alinhados com as estratégias organizacionais e as necessidades emergentes detectadas junto aos funcionários das agências, setores e/ou departamentos.
- **Atualização Constante:** Manter os programas de treinamento atualizados com base nas últimas tendências e necessidades de cada setor, baseando-se demandas apontadas pelos funcionários.

3 TER POLÍTICA INTERNA QUE DESTINE TEMPO ESPECÍFICO PARA A REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Aqui, tratou-se de indicar medidas para a falta de tempo para realizar as atividades de educação corporativa.

Sugestões de Melhoria:

- **Equalização entre atividades de trabalho e de capacitação:** Incentivar e proporcionar a equalização das atividades de rotina de trabalho com as atividades de educação corporativa. Reforçando assim, na prática, o pressuposto de que as horas dedicadas a educação corporativa contribuirão efetivamente para geração de resultados dentro da estratégia da organização;
- **Reconhecimento do Tempo:** Reconhecer formalmente e na prática, o tempo dedicado à educação corporativa como parte integrante do horário de trabalho.

4 PROMOVER AMBIENTES DE ENCONTRO QUE PERMITAM INTERAÇÕES E TROCA DE IDEIAS

Propõe-se em seguida, ações para incentivar interações e trocas de ideias entre os funcionários.

Sugestões de melhoria:

- **Promover atividades com Ambientes Interativos:** Criar ambientes (ao estilo *ba* de Nonaka e Koono) de aprendizagem interativos que incentivem a colaboração e a troca de ideias, com realização de atividades de educação corporativa que facilitem essas interações;
- **Sessões de *Networking*:** Organizar sessões regulares de *networking* e grupos de trabalho para promover a interação entre colegas;
- **Grupos de Interesse e Comunidades de Prática:** Estabelecer grupos de interesse e comunidades de prática onde os funcionários possam se reunir para discutir tópicos específicos de interesse profissional e organizacional.

5 MELHORAR A APLICABILIDADE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Aborda-se aqui estratégias para aprimorar a aplicabilidade dos programas de educação corporativa garantindo que os conhecimentos adquiridos sejam diretamente úteis em suas atividades diárias.

Sugestões de melhoria:

- **Feedback e Avaliação:** Realizar avaliações de eficácia dos programas e ajustar o conteúdo com base no *feedback* dos funcionários, baseados em entrevistas e grupos de discussão;
- **Curadoria:** Criar um processo de curadoria de conteúdo que priorize a seleção de materiais de aprendizado que sejam diretamente relevantes para as funções e responsabilidades dos funcionários em diferentes agências ouvindo diretamente a demanda desses funcionários das agências, setores ou departamentos;
- **Estudos de Caso e Simulações:** Utilizar estudos de caso e simulações práticas para aumentar a aplicabilidade dos cursos e treinamentos.

6 REVER FORMA PREDOMINANTE DE OFERTA DE MODALIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Com base nos pontos levantados sobre preferências e necessidades em relação às modalidades de práticas educativas, apresentam-se a seguir sugestões para ajustar e atender essas demandas.

Baseado nas constatações seguintes já abordadas:

6.1: Os respondentes mostraram preferência por modalidades que incluem aulas presenciais, simulações práticas e oficinas;

6.2: Funcionários expressaram a falta de atividades presenciais, destacando a importância de equilibrar treinamentos presenciais e a distância;

6.3: Houve uma clara preferência por um conjunto híbrido de atividades (parte presencial e parte EaD), enfatizando a necessidade de diversificação e interatividade nos programas de treinamento;

6.4: A maioria dos respondentes destacou que os cursos presenciais contribuem significativamente para o engajamento e motivação.

Propõe-se as melhorias que seguem:

Sugestões de Melhoria:

- **Diversificação de Métodos e Modalidades:** Diversificar as metodologias de ensino para incluir uma combinação equilibrada de aulas presenciais, simulações práticas e oficinas;
- **Foco na Prática e em Interações e Troca de ideias:** Promover a oferta de atividades práticas que permitem aos funcionários aplicarem o conhecimento adquirido, com foco no conjunto de demandas do trabalho, assim como, atividades que promovam as interações pessoais e troca de ideias entre funcionários de diferentes agências, setores ou departamentos da organização;
- **Modelo Híbrido:** Adotar um modelo híbrido que combine treinamentos presenciais e a distância, atendendo às preferências dos funcionários;
- **Calendário Balanceado:** Desenvolver um calendário de treinamento que inclua sessões presenciais regulares;
- **Incentivo ao Presencial:** Aumentar a oferta de cursos presenciais para maximizar o engajamento e a motivação dos funcionários;
- **Ambientes Envolventes:** Criar ambientes de aprendizado envolventes que promovam a motivação e o engajamento.

7 AJUSTAR A COMUNICAÇÃO DE MODO A PROMOVER MELHORIAS

Esta seção trata de propostas para ajustar a comunicação interna para promover melhorias contínuas no sistema de educação corporativa, garantindo que os funcionários possam expressar suas necessidades e sugestões, contribuindo para um ambiente de aprendizado mais eficaz e inclusivo.

Sugestões de Melhoria:

- **Canais de Comunicação:** Estabelecer canais de comunicação claros e acessíveis para que os funcionários possam expressar suas preocupações e sugestões, dando retorno a comunicação feita de forma a valorizar quem o fez;

- **Feedback Contínuo:** Implementar sistemas de feedback contínuo que permitam aos funcionários contribuírem regularmente com suas percepções;
- **Transparência:** Manter a transparência e divulgar as decisões tomadas com base no feedback dos funcionários para construir confiança;
- **Instrumentos de Proposição:** Disponibilizar instrumentos específicos para que os funcionários possam propor melhorias e adequações ao sistema de educação corporativa, de maneira incentivada, livre e segura e dar o devido retorno a quem sugeriu se a ideia foi possível de ser implantada ou não.

8 RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS BASEADAS NAS CARÊNCIAS RELATIVAS A MODALIDADES DE CURSOS E TREINAMENTOS APONTADAS PELOS FUNCIONÁRIOS

Tendo como base o conteúdo da tabela 1, construída em função das carências apontadas pelos funcionários, sugere-se como ponto de melhoria de alta relevância, um esforço na disponibilização principalmente, das seguintes atividades educativas:

- Treinamentos presenciais (aulas presenciais em grupo favorecendo as interações e troca de ideias);
- Simulações práticas de trabalho (Integrando atividades de aprendizagem com situações reais demandadas pelo trabalho);
- Workshops/oficinas (promover conhecimento prático e a colaboração, facilitando a troca de ideias entre os participantes);
- Treinamentos práticos realizados em laboratórios (aprendizado onde os participantes têm a oportunidade de realizar atividades práticas em um ambiente controlado e equipado);
- Aprendizado social e colaborativo.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As sugestões e recomendações apresentadas neste documento têm como objetivo contribuir para avaliação e o aprimoramento do programa de educação corporativa organizacional, contribuindo para que possa ser mais eficaz, acessível e satisfatório para os funcionários. As melhorias propostas, baseadas nas carências identificadas e no feedback dos colaboradores, visam criar um ambiente de aprendizado contínuo e colaborativo, onde todos se sintam motivados e capacitados para desempenhar suas funções com excelência.

Implementar essas mudanças pode resultar em uma maior aceitação e aprovação do programa de educação corporativa, além de promover uma cultura organizacional mais inclusiva e inovadora. Valorizando a participação ativa dos funcionários e utilizando dados coletados para ajustes contínuos.

Ao focar em estratégias que priorizem a aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos, a interação entre colegas e a adaptação às necessidades específicas dos funcionários, a organização poderá alcançar resultados significativos em termos de engajamento e desenvolvimento profissional. A busca pela excelência em educação corporativa é um passo crucial para o fortalecimento das competências internas e para o sucesso sustentável da organização.