



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

**EMANUEL MOREIRA FERREIRA**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: FERRAMENTA DE IMPULSÃO  
MOTIVACIONALNO SETOR BANCÁRIO NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB**

**JOÃO PESSOA  
2013**

**EMANUEL MOREIRA FERREIRA**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: FERRAMENTA DE IMPULSÃO MOTIVACIONAL  
NO SETOR BANCÁRIO NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), linha de pesquisa: “*Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes*”, como requisito institucional para a obtenção do título de Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes.

**Orientadora:** Profa. Dra. Maria das Graças Vieira.

**JOÃO PESSOA  
2013**

**EMANUEL MOREIRA FERREIRA**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: FERRAMENTA DE IMPULSÃO  
MOTIVACIONALNO SETOR BANCÁRIO NA CIDADE DE JOAO PESSOA-PB**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), linha de pesquisa: “*Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes*”, como requisito institucional para a obtenção do título de Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes.

Aprovada em: 13/ SETEMBRO/ 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Profa. Dra. Maria das Graças Vieira

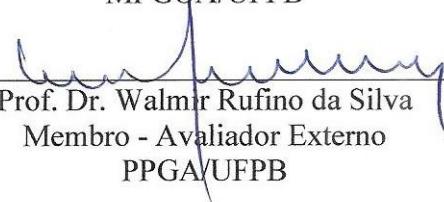
Orientadora

Núcleo de Gestão/UFPE e Profª. colaboradora do MPGOA/UFPB

  
Profa. Dra. Marisete Fernandes de Lima

Membro – Avaliador Interno

MPGOA/UFPB

  
Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva

Membro - Avaliador Externo

PPGA/UFPB

**SUPLENTE:**

  
Profa. Dra. Maria Gorete Figueiredo

MPGOA/UFPB

*DEDICO este trabalho a todos aqueles que direta ou indiretamente auxiliaram na minha jornada em busca do desenvolvimento intelectual e acreditaram em mim, mesmo quando todas as evidências externas indicavam exatamente o contrário.*

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, acima de tudo, por ter me resgatado de caminhos tortuosos e tornar-me um Mestre pela UFPB. Só Ele poderia fazer tal coisa!

Aos meus amados pais, por terem investido o melhor que eles podiam nos meus estudos e pelo amor que me dedicam. Este amor tem me fortificado em todos os momentos de minha vida.

À minha querida e única irmã – a qual eu não trocaria por centenas – por todas as batalhas que temos vencidos juntos desde nossa infância simples e difícil.

À minha amada esposa, que incansavelmente tem me incentivado a permanecer firme em cada etapa do mestrado e por seu amor que me alegra e me completa.

Aos professores Jesus Rocha e Fátima Siqueira, dos quais tive o privilegio de ser aluno na Escola de Ensino Médio e Fundamental Paulo VI, em Fortaleza-CE, que ousaram ver em mim um potencial ainda não aflorado. Podem ter certeza que suas palavras e ações me motivaram a chegar neste ponto de minha vida.

Ao meu amigo, primo e irmão Erick, com o qual tenho partilhado tantos anos de estudos e sonhos – os quais Deus tem tratado de realizar.

Um agradecimento especial à professora Graça Vieira, por ter me orientado neste trabalho com paciência e empatia. Muita mais agradeço por ter me agraciado com a sua amizade.

E, finalmente, a todos aqueles que fazem parte do MPOGA, meu muito obrigado por tudo.

*Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes.*

*(MARTIN LUTHER KING)*

FERREIRA, Emanuel Moreira. **Educação corporativa**: ferramenta de impulsão motivacional no setor bancário na cidade de João Pessoa-PB. 2013. 148f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2013.

## RESUMO

Essa dissertação teve como foco a análise da política de Educação Corporativa, com o intuito de conhecer a sua contribuição como ferramenta de impulsão motivacional, mais precisamente em relação aos funcionários do setor Bancário na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba, considerando a importância da motivação do ambiente organizacional. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, contando com a participação de bancários das maiores instituições bancárias atuantes na capital do estado da Paraíba, os quais foram entrevistados em seus postos de trabalho, no período de 01 a 15 de agosto de 2013. Foi realizada também uma vasta pesquisa bibliográfica que embasou toda a dissertação, podendo ser destacados os postulados e teorias de diversos autores, como Marisa Eboli (1999, 2004, 2005), que trata das nuances da Educação Corporativa; Hugo Assmann (2005), que discursa sobre a aprendizagem na pós-modernidade e o papel da Tecnologia da Informação no processo ensino-aprendizagem; Bergamini (2008), que traz em sua obra um estudo aprofundado sobre a motivação; e Starec (2012), que fez um estudo sobre os reais benefícios da Educação Corporativa; entre outros. Complementarmente, tivemos que fazer uso de outras ferramentas/técnicas, como Etnografia e Análises Diacrônica, do Discurso e da Conversação, as quais nos levaram a entender que a Educação Corporativa pode ser usada para a retenção de talentos, elevação do nível motivacional e melhoria de resultados nas organizações. Finalmente, as análises permitiram confirmar a hipótese levantada na gênese da investigação que deu origem a essa dissertação, que a Educação Corporativa pode e deve ser usada como uma ferramenta de impulsão motivacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Corporativa. Motivação. Empresa. Funcionário.

FERREIRA, Emanuel Moreira. **Corporate education:** motivational toll pusher in the banking sector in the city of João Pessoa. 2013. 148 p. Dissertation (Professional Master's in Management in Learning Organizations) – Federal University of Paraíba, João Pessoa. 2013.

## ABSTRACT

This dissertation was focused on analyzing the Corporate Education policy, in order to know its contribution as a motivational pusher tool, specifically in relation to banking sector employees in the city of João Pessoa, State of Paraíba, considering the importance of motivation in the organizational environment. Therefore, a qualitative research, with the participation of bank employees from the largest banking institutions in the capital of the state of Paraíba was carried out. They were interviewed in their workplaces from August 1<sup>st</sup> to 15th, 2013. A comprehensive bibliographical search which founded the entire dissertation was accomplished. The postulates and theories of several authors were highlighted, such as Marisa Eboli (1999, 2004, 2005) who deals with the particularities of Corporate Education; Hugo Assmann (2005) who expresses about learning in post-modernity and the role of Technology of Information on the teaching-learning process; Bergamini (2008), who brings in her work a detailed study about motivation; and Starec (2012), who made a study on the real benefits of Corporate Education, among others. In addition to this, we had to make use of other tools/techniques such as Ethnography and the Diachronic, Discourse and Conversation Analyses, which led us to understand that Corporate Education can be used for retaining talent employees, raising the motivational level and improving results in organizations. Finally, the analyses allowed confirming the hypothesis in the genesis of the investigation which led to this dissertation that Corporate Education can and should be used as a motivational pusher tool.

**KEYWORDS:** Corporate Education. Motivation. Company. Employee.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – A pirâmide da Aprendizagem.....	43
<b>Figura 2</b> – Ciclo das Necessidades.....	53
<b>Figura 3</b> – Destaque dos Seis Maiores Bancos.....	62
<b>Figura 4</b> – Logomarca da Universidade Corporativa BB.....	64
<b>Figura 5</b> – Logomarca da Universidade Caixa.....	65
<b>Figura 6</b> – Logomarca da Universidade Corporativa Banco do Nordeste.....	67

## **LISTA DE SIGLAS**

- ABEC** – Associação Brasileira de Educação Corporativa
- AC** – Análise de Conversação
- AD** – Análise do Discurso
- AVA** – Ambiente Virtual de Aprendizagem
- BB** – Banco do Brasil
- BNB** – Banco do Nordeste do Brasil
- CDC** – Crédito Direto ao Consumidor
- DIEESE** – Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos
- EAD** – Educação a Distância
- EC** – Educação Corporativa
- ERG** – *Existence, Relatedness and Growth* (Existência, Relacionamento e Crescimento)
- FIA** – Fundação Instituto de Administração
- GEPES** – Gerência de Gestão de Pessoas
- IES** – Instituição de Ensino Superior
- IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- INSS** – Instituto Nacional do Seguro Social
- LEMO** – Levantamento de Estilos de Comportamento Motivacional
- MBA** – *Masters of Business Administration* (Mestre em Administração de Negócios)
- MEC** – Ministério da Educação
- MPE** – Micro e Pequenas Empresas
- OECD** - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- PB** - Paraíba
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PLR** – Participação nos Lucros e Resultados
- PUC** – Pontifícia Universidade Católica
- SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- TCLE** – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- T&D** – Treinamento e Desenvolvimento
- TI** – Tecnologia da Informação
- UAL** – Universidade de Alimentos
- UC** – Universidade Corporativa

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	15
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
3.1 TIPO DE COLETA DE DADOS.....	18
3.2 TIPO DE ABORDAGEM.....	19
3.3 POPULAÇÃO.....	19
3.4 AMOSTRAGEM – PROCEDIMENTOS E AMOSTRA.....	20
3.5 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	20
3.6 TABULAÇÃO DOS DADOS.....	21
3.7 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES.....	21
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
4.1 PANORAMA ATUAL DO MERCADOEMPRESARIAL.....	23
4.2 PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS.....	27
4.3 A APRENDIZAGEM.....	29
4.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	34
4.5 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	47
4.5.1 Teoria do Impulso.....	47
4.5.2 Teorias do Instinto.....	49
4.5.3 A motivação segundo a Organização Racional do Trabalho de Taylor.....	49
4.5.4 A motivação segundo a Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo).....	50
4.5.5 A motivação segundo a Teoria Comportamental de Skinner.....	51
4.5.6 A Teoria da Pirâmide das necessidades de Maslow.....	53
4.5.7 A Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG) da motivação de	

<b>Aldefer.....</b>	<b>54</b>
<b>4.5.8 Teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais) de Herzberg.....</b>	<b>55</b>
<b>4.5.9 A motivação segundo Vroom (modelo contingencial de motivação).....</b>	<b>55</b>
<b>4.5.10 Teoria da Equidade de Adams.....</b>	<b>56</b>
<b>4.5.11 Teoria da Automotivação de Deci e Ryan.....</b>	<b>56</b>
<b>4.5.12 Conclusões sobre as Teorias da Motivação.....</b>	<b>57</b>
<b>4.5.13 Motivação no ambiente corporativo.....</b>	<b>58</b>
<b>5 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....</b>	<b>62</b>
5.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL.....	64
5.2 UNIVERSIDADE CAIXA.....	65
5.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO NORDESTE.....	67
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>69</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICES</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo, como qualquer outro ambiente heterogêneo, é repleto de particularidades. Muitos até nomeiam o espaço profissional de “segunda casa” – não necessariamente nessa ordem, já que se despende mais tempo no trabalho do que com a família, que deveria ser a primeira. Isso tudo porque vivemos em uma sociedade que se sustenta graças à função laboral e o trabalho acaba tendo posição de destaque na vida das pessoas.

Além disso, a expectativa de vida profissional no Brasil é de no mínimo 30 anos de trabalho para a maior parte das pessoas – segundo informações da Previdência Social (2012, p. 1). E o colaborador que “vende” sua força de trabalho precisa manter-se motivado a produzir, buscando sentir-se útil durante toda a sua carreira, pois a falta de motivação poderia transformar um funcionário em um fardo para a organização, tendo em vista que “capacidade e motivação geram o potencial humano de desempenho” (ROSA; MOLINA, 2005, p. 2).

Na verdade, o profissional deve ser o principal responsável por sua própria motivação, uma vez que, a motivação é intrínseca e age de forma particular em cada indivíduo, não sendo possível alguém motivar outra pessoa diretamente. Corroborando esse pensamento, Bergamini (2008, p. XII) afirma:

Nunca se conseguiu motivar ninguém. Liberar o potencial motivacional de cada um implica aceitar que ele representa a fonte mais preciosa da verdadeira autonomia e satisfação pessoal. (...) Além disso, as empresas se veem diante do desafio de necessitar desse potencial produtivo e criativo existente no interior de cada pessoa, transformando-o em comportamento natural, espontâneo e produtivo.

Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 106) complementam que “uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”. Por isso, o papel da empresa é estimular o desenvolvimento da motivação em seus empregados, de uma forma que os mesmos se sintam impulsionados a buscar automotivação, em um processo contínuo, para que se mantenham produtivos e felizes durante todas as suas carreiras.

Sabe-se que não é possível interferir diretamente na motivação de outrem. Não obstante, existem várias ferramentas que agem indiretamente, e podem provocar uma impulsão motivacional.

Uma ferramenta muito utilizada nas empresas atualmente é a implantação de um programa de Educação Corporativa, com o intuito de fornecer educação continuada aos seus profissionais. Mas, a Educação Corporativa é uma ferramenta de impulsão motivacional?

Um dos objetivos dessa pesquisa é conhecer a contribuição da Educação Corporativa como ferramenta de impulsão motivacional. Além disso, identificar estratégias de Educação Corporativa para auxiliar na retenção de talentos e melhoria de resultados.

Visando atingir os objetivos que serão apresentados adiante, a pesquisa é direcionada a conhecer como a Educação Corporativa pode auxiliar no processo motivacional, já que a mesma é multiforme e pode ser utilizada de diversas maneiras, com a realização de cursos internos, parcerias externas, educação a distância, certificações, vencendo barreiras geográficas e temporais.

Para facilitar a compreensão dos leitores e com o intuito de contextualizar o tema proposto, serão apresentados diversos conceitos e informações sobre Educação Corporativa e Universidade Corporativa, o cenário atual do mercado empresarial e as teorias acerca da motivação.

Além disso, foi preciso restringir o universo e a população da pesquisa, pois não seria possível realizar uma pesquisa considerando todas as áreas profissionais. Por este motivo, direcionamos o projeto para o setor bancário na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba, assim reservamos um capítulo trazendo as particularidades deste setor, bem como suas iniciativas de Educação Corporativa atualmente.

O setor bancário foi escolhido por ser um dos setores mais fortes e em expansão da economia brasileira na atualidade e, também, considerando que em minha carreira de quase 10 anos como bancário tenho me deparado com dezenas de colegas de profissão que não se sentem mais motivados ou estimulados dentro da profissão, trazendo sérias consequências em seu desempenho e em sua qualidade de vida laboral.

Portanto, nesta dissertação, pretendemos conhecer a contribuição da Educação Corporativa como ferramenta de impulsão motivacional de funcionários do setor bancário na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba, além de identificar os resultados gerados pela Educação Corporativa em relação à motivação dos funcionários dos bancos que detêm esses programas.

Nesta pesquisa, como forma de nortear o alcance dos objetivos propostos pretende-se encontrar respostas para as seguintes indagações:

**A Educação Corporativa é uma ferramenta de impulsão motivacional no setor Bancário? Como o programa de Educação Corporativa pode ser aplicado para auxiliar**

## **no processo de impulsão motivacional dos funcionários do setor bancário na cidade de João Pessoa? Qual a contribuição da Educação Corporativa para a impulsão motivacional no setor bancário na cidade de João Pessoa?**

### **1.1JUSTIFICATIVA**

De acordo com pesquisas realizadas, os autores (SIROTA; MISCHKIND; MELTZER, 2006, p.1-4) divulgam que para 85% dos funcionários de uma organização o moral é bem alto no início do trabalho, diminuindo bruscamente depois de seis meses e despencando nos anos seguintes.

Com efeito, dados do Estudo Global sobre Força de Trabalho, realizado pela Towers Watson, revelam que apenas 28% dos funcionários afirmam estar altamente motivados (INFOMONEY, 2012, p.1). Além disso, um dos tipos de problemas que mais frequentemente afligem as pessoas que trabalham é a falta de motivação para o trabalho (BERGAMINI, 2008, p. 1).

Além de os funcionários sofrerem um processo “natural” de perda de motivação com o decorrer da carreira, muitos não encontram prazer no que fazem e estão infelizes. Segundo pesquisa realizada pelo instituto Datafolha, 25% dos trabalhadores são infelizes no que fazem (O FLUMINENSE, 2012, p.1).

Diante deste cenário de desmotivação, é muito importante buscar ferramentas e métodos para virar o jogo, tanto para o bem das corporações como do seu corpo funcional.

Por isso, o tema escolhido mostra-se de grande importância para o mercado empresarial atual. Pois como já foi tratado, boa parte dos profissionais se mostra desmotivada e infeliz no trabalho. E essa situação revela-se mais preocupante quando analisamos o caso específico dos bancários.

Segundo pesquisa publicada no livro intitulado “Saúde dos Bancários”, escrito sob a organização de Laerte Idal Sznelwar (2011, p. 29), 84% dos bancários se sentem doentes ou adoecendo, por causa das suas condições de trabalho. Os sintomas mais comuns são: estresse (65%); dificuldade para relaxar (52%); fadiga constante (47%); formigamento em ombros, braços ou mãos (40%) e **desmotivação (39%)**.

Essa situação evidenciada na pesquisa e divulgada no livro “Saúde dos Bancários” é facilmente identificada quando conversamos com bancários, sejam eles de instituições

públicas ou privadas. E, no mesmo documento, podem-se perceber os causadores desta triste constatação: metas abusivas e assédio moral (2011, p. 21-25).

Para constatar este fato, não é preciso ser bancário. Qualquer cliente de banco pode confirmar a realidade de haver metas abusivas para os funcionários e assédio moral. Pois a cobrança incessante por atingimento de metas abusivas é que faz com que os bancários vivam em busca da venda de produtos e serviços aos seus clientes. Todo cliente de banco já foi, pelo menos uma vez, “convidado” a comprar um título de capitalização, fazer um CDC (crédito direto ao consumidor), aplicar os recursos que estão em sua conta corrente. Isso tem gerado desconforto para o cliente e para o funcionário que tem que vender os produtos, correndo o risco de perder comissões ou até seu emprego (no caso dos bancos privados) em caso de não atingimento das metas determinadas.

Por isso, durante a Campanha Nacional de 2010, onde a categoria realizou sua campanha salarial unificada, foi constatado que 68% dos trabalhadores entendem que as metas abusivas e o combate ao assédio moral eram prioridades a serem discutidas na campanha – resultado de uma pesquisa que contou com a participação de nove mil bancários.

Esta dissertação não tem a pretensão de identificar todas as soluções para os problemas enfrentados pela categoria bancária, até porque, para tanto, seriam necessários o compromisso e engajamento dos patrões e isso não seria possível dentro do nosso universo de pesquisa. No entanto, pretende-se buscar, ao menos, identificar como melhorar a vida do bancário, conhecendo como a Educação Corporativa pode estimular sua motivação.

Concluindo, fica claro que essa situação precisa ser modificada, pois nenhuma organização pode estar sadia se seu corpo funcional está doente. E é tomando como base o cenário apresentado, que se justifica a realização desta dissertação, no qual se busca perquirir sobre como utilizar a Educação Corporativa como ferramenta para mitigação dos sentimentos destruidores, do desânimo e da desmotivação dentro das organizações.

## 1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Com o intuito de facilitar a compreensão do leitor, a presente dissertação foi organizada em sete capítulos e suas subdivisões, distribuídos da seguinte forma:

- No **capítulo primeiro** é apresentada a justificativa da realização desta pesquisa, com o objetivo de explicitar a relevância de sua realização, e a problematização onde há uma demonstração dos problemas e das hipóteses levantados no projeto;
- No **segundo capítulo**, são trazidos à tona, os objetivos geral e específicos da dissertação;
- Após os objetivos da pesquisa, encontra-se a metodologia da pesquisa, no **capítulo de número três**, onde são apresentadas as ferramentas metodológicas que são usadas para o atingimento das metas projetadas.
- O **quarto capítulo**, que trata do referencial teórico, é o mais extenso. Está subdividido em seis tópicos que trazem uma vasta compilação de entendimentos de diversos autores sobre Educação Corporativa, aprendizagem, motivação, o uso da tecnologia da informação nos tempos de hoje e o cenário atual do mundo empresarial.
- Já o **capítulo de número cinco** traz informações sobre o setor bancário brasileiro;
- O **sexto capítulo** traz a análise dos dados obtidos na pesquisa realizada, com seu resultado e conclusões.
- Finalizando, no **último capítulo**, há as considerações finais.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer a contribuição da Educação Corporativa como ferramenta de impulsão motivacional de funcionários do setor bancário na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar estratégias de Educação Corporativa para auxiliar na retenção de talentos e melhoria de resultados;
- Classificar as melhores formas que a Educação Corporativa propicie crescimento intelectual do colaborador dentro das limitações geradas pelo próprio ambiente de trabalho e questões afins;
- Apontar os resultados gerados pela Educação Corporativa em relação à motivação dos funcionários;
- Verificar o nível motivacional dos bancários lotados na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Buscando atingir os objetivos propostos, foi feita uma pesquisa bibliográfica, que “trata-se de um levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita e documentos eletrônicos” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 43-44).

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com características exploratórias que, segundo Martins (2000, p. 30), “se constitui na busca de maiores informações sobre o assunto com a finalidade de formular problemas e hipóteses”.

O porquê de termos escolhido a pesquisa qualitativa referiu-se à intenção de ganharmos em profundidade ao invés de avançarmos em extensão. A pesquisa qualitativa busca entender o que está nas entrelinhas, isto é, de forma oculta, valorizando, dessa forma, a subjetividade do indivíduo. Portanto, isso não é mensurável. A pesquisa qualitativa vai à procura do que não pode ser quantificado em números.

#### 3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados escolhido foi a entrevista que, segundo Silverman (2010, p. 188), é “a tecnologia predominante da pesquisa qualitativa”.

Já o tipo de entrevista foi a **semiestruturada** que, segundo Manzini (1990/1991, p. 154), “está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.” É criado um roteiro de perguntas-chave, que possa levar o entrevistado a externar os dados e as informações consideradas relevantes para o projeto, de forma livre. Porém, cabe destacar que o fato das perguntas serem pré-formuladas, não quer dizer que elas são “engessadas”, já que “a proposta central na utilização de um roteiro semiestruturado é que o mesmo sirva de guia e não se torne um limitador na compreensão da realidade investigada” (TAKAHASHI et al., 2013, 63).

À medida que as perguntas vão sendo feitas, de acordo com a visão do pesquisador, é possível formular questionamentos paralelos com o intuito de se aprofundar nos assuntos relevantes, até que se consiga o maior volume de dados possíveis que permitirão avaliar as hipóteses levantadas.

### 3.2 TIPO DE ABORDAGEM

O tipo de abordagem escolhido foi a “abordagem direta”, na qual o entrevistado conhece os objetivos do projeto ou pode identificá-los no decorrer da entrevista.

### 3.3 POPULAÇÃO

A população objeto dessa pesquisa são todos os bancários atuantes na cidade de João Pessoa-PB, que totalizam 2.028 (dois mil e vinte oito) bancários, sendo 800 (oitocentos) do setor privado e 1.228 (mil, duzentos e vinte e oito), do setor público, segundo informações do Sindicato dos Bancários da Paraíba.

Como observação, destacamos que para não haver confusão para o leitor, não foram considerados parte da população os funcionários de cooperativas de crédito e instituições financeiras, por não serem considerados bancários pela legislação vigente.

### 3.4 AMOSTRAGEM – PROCEDIMENTOS E AMOSTRA

Em pesquisa qualitativa, o ponto principal não é a amostra em si, mas a representatividade dos informantes ou pesquisados, por isso não há um número mínimo predeterminado de pessoas a serem entrevistadas. Segundo Pires (2008, p. 154), “a noção de amostra concerne tanto às grandes investigações por questionário quanto às referidas a um único indivíduo”.

O mesmo autor (2008, p. 156) complementa que “a *qualidade científica* de uma pesquisa não depende do tipo de amostra, e também não mais da natureza dos dados (qualitativo ou quantitativo), mas sim do fato de ela ser, no conjunto, “bem construída””.

Portanto, com o objetivo de realizar uma boa construção metodológica qualitativa, foi escolhida a **Amostragem por Casos Múltiplos ou Multicasos**, mais especificamente a **amostragem por homogeneização**, onde se busca analisar um grupo relativamente homogêneo, como uma classe específica (grupo de médicos, operários, e no caso de nossas pesquisas, de bancários).

Para a escolha dos participantes, foi usado o princípio da diversificação interna que se trata de “tomar os informantes mais diversos possíveis *no grupo*, a fim de maximizar a análise extensiva do grupo escolhido”(PIRES, 2008, p. 200).

A diversificação é o critério de seleção mais utilizado e confiável nos casos de amostras qualitativas. Isso porque, nesse tipo de amostra, se configura uma tarefa quase inviável “prever o número de entrevistas, podendo ser uma ou duas para cada subcategoria, mas no desenrolar das entrevistas, a situação pode mudar. O que deve orientar o pesquisador para encerrar a coleta de dados é a saturação empírica.”(PIRES, 2008, p. 201).

Seguindo esse pressuposto, buscou-se entrevistar pelo menos um bancário de cada uma das instituições bancárias de maior expressão e com maior número de agências na cidade, a saber: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, Bradesco, Itaú e Santander; tendo como referencial de chegada a saturação empírica.

A saturação empírica acontece quando o pesquisador percebe que “os dados que estão a ser recolhidos não trazem mais informações novas ou diferentes que justifiquem um aumento da recolha de material empírico” (GUERRA, 2006, p. 43).

Pires traz as seguintes informações sobre o princípio da saturação em pesquisa qualitativa:

A saturação é menos um critério de constituição da amostra do que um critério de sua avaliação metodológica. Ela cumpre *duas funções* capitais: de um ponto de vista *operacional*, ela indica em qual momento o pesquisador deve parar a coleta de dados, evitando-lhe, assim, um desperdício inútil de provas, tempo e dinheiro; de um ponto de vista metodológico, ela permite *generalizar* os resultados para o conjunto do universo de análise (*população*) ao qual o grupo analisado pertence. (PIRES, 2008, p. 198).

A referida saturação empírica ocorreu na 13<sup>a</sup> entrevista. Portanto, foram conduzidas treze entrevistas, com a participação de pelo menos um bancário de cada uma das instituições bancárias supracitadas e localizadas em João Pessoa, e atingindo-se até três bancários, de uma mesma instituição, mas de agências diferentes.

### 3.5 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As pesquisas foram realizadas entre os dias 01 e 15 de agosto de 2013, conforme a disponibilidade dos entrevistados em receber o entrevistador/autor, já que não foi possível

haver agendamento prévio, tendo em vista o considerável número de instituições envolvidas e as regras de cada instituição.

O pesquisador teve que contar com a colaboração dos colegas, uma vez que as entrevistas foram conduzidas no horário de atendimento ao público externo – único horário em que o entrevistador teve acesso às agências, considerando todos os planos de segurança das unidades bancárias.

Mesmo havendo alguns transtornos e dificuldades, todos os obstáculos puderam ser contornados e as entrevistas foram realizadas de forma satisfatória.

### 3.6 TABULAÇÃO DOS DADOS

Todas as respostas obtidas foram gravadas e compiladas em banco de dados eletrônico, em formato *mp3*, e as entrevistas, em sua íntegra, foram transcritas e estão inseridas em forma de apêndice à dissertação ora apresentada.

Tanto as transcrições como os arquivos de áudio foram mantidos em arquivos computacionais especificamente reservados para tanto. Esses foram objeto de análise apurada bem como de investigação que possibilitaram ao autor desta pesquisa interpretar os resultados, fazendo uso de diversas técnicas (Análise de Conversação – AC, Análise do Discurso – AD), ao analisar sequências, induções, etc.

### 3.7 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

Mesmo a análise da cultura organizacional não sendo o foco desta pesquisa, ainda assim foi necessário aplicar algumas pitadas de etnografia na realização das entrevistas e observação da reação dos bancários entrevistados. Técnica essa que se refere simplesmente “a palavras altamente descriptivas sobre determinados grupos de pessoas” (SILVERMAN, 2010, p. 27).

Mais especificamente, usufruimos um pouco da etnografia estrutural que, segundo Silverman (2010, p. 121), “visa simplesmente a entender os significados subjetivos dos participantes”. Olhando sob a ótica etnográfica, buscamos analisar os dados colhidos de forma a “localizar os aspectos triviais de situações extraordinárias e identificar aquilo que é notável na rotina diária.” (SILVERMAN, 2010, p. 41).

Não seria possível adentrar as subjetividades necessárias em qualquer processo de pesquisa qualitativa sem realizar o que Takahashi *et al.* (2013, p. 129) chamam de “uma coleta de dados sobre as experiências humanas vividas a fim de apontar crenças e padrões previsíveis para todo o grupo cultural estudado”.

Além de etnografia, foi necessário, de certa forma, realizar uma pesquisa histórica, através de uma análise diacrônica que “foca a evolução de algo no tempo, ou seja, como esse algo mudou ao longo da história” (TAKAHASHI *et al.*, 2013, p. 277), direcionada à Educação Corporativa, desde as áreas de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) até o conceito pós-moderno da Universidade Corporativa; e ao mercado empresarial.

Em suma, enfatizamos que cada passo metodológico desta pesquisa foi realizado buscando atingir aquilo que é idealizado por Silverman (2010, p. 17) ao afirmar que a “pesquisa qualitativa seja metodologicamente inventiva, teoricamente viva e empiricamente rigorosa”.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Em função da complexidade e da prematuridade dos assuntos tratados – já que a Educação Corporativa no Brasil ainda está em fase de desenvolvimento – e para promover uma melhor compreensão sobre o que nos está a ser investigado, mostrou-se pertinente apresentar, de forma objetiva e sucinta, um retrato do panorama atual do mercado empresarial e do setor bancário brasileiro, uma análise teórica sobre a motivação e suas teorias ao longo do desenvolvimento dos postulados administrativos e sobre aprendizagem e educação corporativa (origem, situação atual, forma de desenvolvimento, etc.). Para tanto, serão apresentadas contribuições de diversos autores, muitos destes que são referência nos assuntos abordados, como Marisa Eboli (1999, 2004, 2005), Hugo Assmann (2005), Bergamini (2008), Starec (2012), entre outros.

Desse modo, espera-se auxiliar na compreensão de como a Educação Corporativa pode ser utilizada na era pós-moderna, de forma a favorecer o ambiente organizacional, com resultados positivos para ambos os lados (funcionários e empresa) – tendo como ambiente de pesquisa, o setor bancário de João Pessoa-PB.

### 4.1 PANORAMA ATUAL DO MERCADO EMPRESARIAL

Estamos vivendo um novo paradigma. A era atual, a pós-modernidade, é conhecida como a era da informação(STAREC, 2012, p. 39).E esta possui diversas características particulares. Enquanto na era industrial predominavam os ativos tangíveis e bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações e recursos financeiros;na era da informação, se sobressaem os ativos intangíveis e bens intelectuais.

Como afirmam Mundim e Ricardo (2009, p. 39), “Cada vez mais, as organizações estão aumentando seu valor patrimonial por meio dos ativos intangíveis e intelectuais. O conhecimento está se tornando a moeda mais importante do terceiro milênio”. Diferentemente da visão existente na era industrial, quando “as pessoas eram tratadas como unidimensionais, o que trouxe consequências desfavoráveis, uma vez que o trabalho passou a ocupar espaço central em suas vidas” (SILVA, 2009, p. 25).

Atualmente, o conhecimento passa a ser ativo de grande valor empresarial, conforme complementam Rocha-Pinto *et al.* (2007, p. 106): “No decorrer dos últimos 20 anos, em que a

era industrial gradativamente cede espaço à era do conhecimento, temas tais como capital intelectual, organizações de aprendizagem e ativos intangíveis vêm contribuindo para o aumento da importância da aprendizagem contínua e destacam a gestão do conhecimento.”

Esta nova era traz consigo algumas características únicas, positivas e negativas. Negativamente, é possível ver que o mercado está ainda mais belicoso, fazendo com que as pessoas e as organizações estejam vivendo constantemente sob pressão (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. XIV). As empresas pressionadas para se manterem vivas no mercado e os funcionários tendo que buscar o autodesenvolvimento para manter a empregabilidade. Positivamente, vê-se que nesta nova dinâmica, o trabalhador do conhecimento passou a ter seu devido valor, conforme contribui Justus (2007, p. 87) ao ressaltar que “as pessoas constituem o principal ativo das empresas e seu maior capital”.

Nesse sentido, podemos enfatizar que “vivemos em uma economia em que o conhecimento tornou-se uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 3). E que de acordo com o autor:

o perfil exigido é de pessoas com postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. É necessário educar, implantar um sistema educacional nas organizações que privilegie desenvolver atitudes e posturas que vão além do ensino técnico e instrumental (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 49).

E esse conhecimento, que possui tanto valor, mostra-se como “um bem perecível” (STAREC, 2012, p. 82) . “A educação e o conhecimento estão com prazos de validade cada vez mais curtos e que têm de ser atualizados sistematicamente, o que não é feito na maioria das organizações.”(STAREC, 2012, p. 142). Vieira, Mélo, Porto (2011, p. 54) afirmam que no início do século XX “o ambiente era estável, as coisas demoravam a acontecer”. Atualmente, tudo é muito dinâmico. O diferencial de hoje, não o é amanhã. Por isso, Starec (2012, p. 90) aponta que a educação continuada é “o nome do jogo” do século XXI.

Então, a necessidade de manter os funcionários atualizados e competentes, que a princípio poderia parecer um problema, foi transformada em oportunidade, seguindo assim a estratégia orientada por Vieira, Mélo, Porto (2011, p. 98) quando evidenciam que “qualquer problema pode ser transformado em oportunidade”.

Surgiu então a oportunidade de criar diferencial competitivo através da geração de conhecimento continuamente, por meio da educação corporativa. Isso porque “o principal ativo intangível de uma organização é a competência dos colaboradores, relacionada ao

conhecimento por meio de sua escolaridade, suas experiências e da capacidade de resolver problemas práticos” (MORAES, 2011, p. 14).

De acordo com o autor (STAREC, 2012, p. 83, 92 e 141),

Na Economia da Informação, as empresas já deixaram de ser um local em que se produz para se transformar em locais em que se pensa. O componente intelectual aumentou e o físico diminuiu [...] Não há empresa sustentavelmente competitiva sem educação [...] É questão de sobrevivência investir na capacitação de seus colaboradores [...] Para se manter vivo em um cenário de incertezas, é necessário investir em pessoas”.

Destarte, o autor aponta que “São as pessoas que dão vida ao sistema” (SILVA, 2009, p. 75).

Como afirmam Vieira, Mélo, Porto (2011, p. 18-19), os trabalhadores deixaram de ser apenas “mão de obra” e passaram a ser chamados de “recursos humanos, ou seja, aqueles que trabalham de corpo e alma, se esforçam quando motivados e possuem habilidades que podem ser desenvolvidas e aproveitadas em benefício da empresa”.

Uma vez que o mercado tem passado por tantas mudanças, as relações de emprego também mudaram. “O emprego para a vida toda não é mais uma realidade para a maioria, mesmo em países como o Japão.” (STAREC, 2012, p. 22). O autor reconhece ainda que:

O antigo contrato social implícito, que estabelecia uma “promessa” de trabalho para a vida toda, já não existe mais. A segurança do emprego não pode ser vista como algo que decorre do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Isso significa que a educação não acaba quando o aluno se forma na escola tradicional (STAREC, 2012, p. 66).

Em razão destas mudanças, tanto as empresas precisam ter colaboradores preparados e em constante aperfeiçoamento, como os funcionários precisam ser estes colaboradores para se manterem empregados e andando no mesmo passo do mercado. É uma questão de sobrevivência para ambas as partes. “As organizações estão mudando agora e deverão continuar mudando continuamente para sobreviver e prosperar em um ambiente de negócios complexo e mutável.” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 40)

Saímos “do pensamento linear para o pensamento em rede” (ASSMANN, 2005, p. 59). “Aprender a aprender é a dinâmica atual, com foco no saber perguntar, no saber acessar informações e transformá-las em conhecimento. O novo sentido do aprender envolve uma aprendizagem contínua ao longo da vida” (ASSMANN, 2005, p. 61).

Silva (2009, p. 91) considera que “as pessoas são os agentes de toda a produção do conhecimento”. E mesmo os colaboradores, em grande parte, buscam conhecimentos no meio acadêmico, este não supre as necessidades do mercado, que é bem mais dinâmico e urgente. Tudo isso porque, segundo Seleme & Munhoz (2011, p. XIV), há um “abismo entre o profissional que a academia forma e o profissional desejado pelo mercado de trabalho”.

“Hoje, mais que em qualquer outra era, esse novo cenário exige muito mais do profissional: atualização constante, reciclagem, capacitação permanente, para que o conhecimento adquirido não se torne obsoleto e o resultado esperado seja alcançado” (STAREC, 2012, p. 20). Nasce, então, a necessidade de se produzir e disseminar conhecimento dentro das organizações. Nasce a Educação Corporativa (trataremos mais adiante) e “O processo de aprendizagem já não se limita ao período de escolaridade tradicional” (ASSMANN, 2005, p. 16).

Para auxiliar o processo educacional dentro das organizações aparece, como figura de grande importância, um fruto da própria era da informação: a tecnologia da informação. Pois, como afirma Assmann (2005, p. 9), “o planeta inteiro parece estar ao alcance de um simples *click do mouse* de nosso computador”. O autor continua: “é preciso pensar em um novo ambiente escolar, em novas formas de ensinar e aprender em que as tecnologias não sejam subutilizadas” (ASSMANN, 2005, p.35).

Concluindo, percebe-se que o panorama atual do mercado exige que as empresas sejam centros de desenvolvimento de educação e conhecimento, para se manterem competitivas frente aos concorrentes, e que o funcionário precisa estar sempre buscando seu autodesenvolvimento, com o apoio da empresa onde trabalha, o que faz da Educação Corporativa, algo necessário e viável às instituições. Como atestam Seleme e Munhoz (2011, p. 2) “as frequentes mudanças no mercado de trabalho contemporâneo exigem que o profissional agregue constantemente novos conhecimentos à sua formação inicial”. Principalmente, quando tratamos do setor bancário, que é um setor de alta competitividade, onde bancos e funcionários precisam estar sempre se reinventando para continuarem firmes no mercado.

Assim sendo, vejamos em que se constitui o papel da tecnologia como suporte e instrumento para o desenvolvimento do conhecimento nas organizações, já que Assmann (2005, p.85) afirma que “o estudo sobre o aprendizado do executivo empresarial na pós-modernidade está fortemente influenciado pela presença da *internet* e das novas tecnologias, tanto no que se refere às facilidades que oferecem, quanto nos impactos sociocognitivos que elas apresentam”.

## 4.2 O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS

Ao se reportar ao passado, é possível imaginar como as mudanças aconteciam de forma lenta. Por exemplo: um diferencial competitivo criado por algum banco na Suécia daria com certeza aos executivos um bom tempo para usufruir dos louros de sua inovação, até que algum concorrente “copiasse” a ideia. Da mesma forma, preparar uma equipe para uma mudança era muito dispendioso. Essas barreiras já não existem mais. A responsável por esta realidade é a Tecnologia da Informação (TI).

A TI diminui distâncias, traz dinamismo à transmissão de informação e pode e deve ser utilizada para desenvolver conhecimento. Assim, entende Assmann (2005, p. 12) quando indica que “chegamos ao consenso de que, na fase evolutiva atual, as características da evolução tecnológica passaram a afetar diretamente a conformação dos modos do conhecimento e das formas da aprendizagem”.

É por isso que o autor (ASSMANN, 2005, p. 7-9) afirma que estamos vivendo um processo de *enredamento* onde estamos cercados por informação na camada de *on-line*. É como se estivéssemos rodeados por um *global brain*, um quase cérebro, um mundo repleto de informações acessíveis a qualquer momento, bastando apenas um *click*.

Uma das formas que a TI pode contribuir muito, no processo de aprendizagem dentro das organizações, é através da Educação a Distância, que muitas vezes é percebida como novidade no Brasil, mas que de fato não é, conforme argumenta Starec (2012, p. 76):

Ao tentar o tema Educação a Distância, que não pode ser encarado como um assunto novo aqui no Brasil, pois desde a década de 1950 empresas como a Petrobrás já recorriam a esse modelo de ensino para capacitar colaboradores por meio de apostilas. A novidade se dá, mais uma vez, em razão da tecnologia. E não se trata apenas da internet. A educação ganhou mobilidade e ganhará ainda mais com a televisão digital ou com o m-learning (mobile-learning), o uso do celular como forma de aprendizagem.

Com os cursos *on-line* através de um AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem, palestras através de videoconferência, entre outros, se consegue diminuir drasticamente os custos de tempo e de dinheiro. Imagine-se todo o tempo e dinheiro necessários para se montar uma estrutura logística, pagamento de diárias (hospedagem e alimentação) para os alunos, transporte, etc. Além da redução de custos, a educação a distância (EAD) agiliza a transmissão do conhecimento. Por exemplo: pode se divulgar um novo manual de procedimento no AVA ou na *Intranet* para que todos os colaboradores tenham acesso

imediato ao material. E o tempo é muito importante, tendo em vista que “a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade de a organização aprender mais rápido que seus concorrentes” (ASSMANN, 2005, p.105).

Não obstante, cabe alertar que a tecnologia precisa ser utilizada da forma correta, como afirmam Mundim; Ricardo (2009, p. 65): “A tecnologia deve sim facilitar as nossas vidas, sem anular nosso processo criativo, sem tirar-nos a responsabilidade sobre aquilo que fazemos ou aprendemos”. Assmann (2005, p. 11) comunga do mesmo entendimento quando alerta que “os recursos computacionais, muitas vezes designados “novas tecnologias”, jamais devem ser encarados como instrumentos mágicos, capazes de substituir ou dispensar o papel dos sujeitos que os utilizam”.

A tecnologia já faz parte do meio corporativo e, mais ainda, do setor bancário. Atualmente, um cliente bancário pode resolver quase tudo através de dispositivos tecnológicos, sem sequer precisar ir ao banco. E o bancário vive em constante uso da tecnologia, já que quase tudo nas instituições financeiras é feito através de sistemas computacionais (movimentação de contas, empréstimos, etc.).

Um exemplo clássico do uso da tecnologia no meio empresarial é o *e-mail* corporativo. A cada dia mais de 40 bilhões de *e-mails* circulam nas caixas corporativas (STAREC, 2012, p. 41). Por isso, “o espaço corporativo deve repensar o uso e a aplicação da tecnologia na educação corporativa e sua validade no processo de aprendizagem” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 66). A tecnologia não deve ser subutilizada ou colocada em um pedestal como a solução de todos os problemas. Na verdade, o mais sensato é seguir a orientação de Assmann (2005, p.11): “Devemos rejeitar os dois extremos: tecnofobia e tecnolatria”.

A tecnologia deve ser uma parceira da política de Educação Corporativa, já que “no espaço digital temos mais possibilidades de atividades e performances” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 65). Porém, o fator humano nunca poderá ser eliminado ou mortificado, como Mundim e Ricardo (2009, p. 67) complementam:

Os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) adotados por empresas para a implementação do e-learning não poderão cumprir o papel comunicacional que só nós podemos realizar: dialogar, o estar junto com o outro e criar coletivamente. Essas ferramentas apenas servem como suporte para que possamos viabilizar a sistematização e simulação de uma sala de aula em ambiente virtual.

A tecnologia deve ser usada para facilitar as nossas vidas, à medida que “a efervescência das informações, dos veículos tecnológicos rápidos, integrados e aliados à

velocidade das mudanças nos desafiam a aprender continuamente, buscar novos conceitos, novas teorias e novos ambientes de aprendizagem” (ASSMANN, 2005, p. 57).

Segundo Assmann (2005, p.101), “será primordial para as organizações do futuro a sua capacidade de aprender” e uma grande ferramenta que pode auxiliar neste processo de aprendizagem é a tecnologia. Portanto, analisaremos de forma positiva todas as ferramentas e sistemas de TI que possam ser utilizados na Educação Corporativa para ativar a motivação nos colaboradores que se tem como hipótese na gênese deste projeto.

Assmann afirma (2005, p.65) que,

As pesquisas educacionais estão mostrando que a utilização das novas tecnologias digitais pode ser importante para o desenvolvimento de processos construtivos de aprendizagem, para a criação de novos espaços cognitivos, para novas representações da realidade.

Portanto, não podemos deixar de lado o papel facilitador e mediador da tecnologia, no processo de aprendizagem no ambiente organizacional.

#### 4.3APRENDIZAGEM

Claramente se percebe o novo paradigma da sociedade do conhecimento e como a tecnologia está entrelaçada às relações humanas, em quase todos os processos dessa nova era. Analisemos, agora, qual é a importância do processo de aprendizagem atualmente e como fazer dele um diferencial competitivo.

Uma mudança significativa é em relação à disponibilidade de informação. A sociedade sempre viveu com limitação de informação. No entanto, nos últimos anos, a TI tornou a informação acessível a um simples *click* e hoje temos mais informação do que capacidade de processá-la. Porém, cabe o alerta de Assmann (2005, p. 16): “A mera disponibilização crescente da informação não basta para caracterizar uma sociedade da informação. O mais importante é o desencadeamento de um vasto e continuado processo de aprendizagem”. É necessário aprender a aprender, ou seja, aprender a utilizar a informação de forma que esta produza conhecimento, desenvolvimento, diferencial.

Esse processo de aprendizagem é questão de sobrevivência para o indivíduo em busca da empregabilidade e para as organizações em busca da perpetuidade e sustentabilidade. Imaginemos como os bancos e os bancários tiveram que se reinventar, aprender e desaprender

nos últimos 30 anos no Brasil, com tantas mudanças na economia (planos Cruzado, Collor, Real, inflação galopante, entre outros)!

Por isso, as organizações precisam usar todas as ferramentas e suportes possíveis para poder estar em constante aprendizagem com o intuito de não serem surpreendidas por mudanças drásticas no mercado. Nesse processo, a tecnologia é um forte parceiro porque “as novas tecnologias ampliam o potencial cognitivo do ser humano (seu cérebro/mente) e possibilitam mixagens cognitivas complexas e cooperativas” (ASSMANN, 2005, p.18). “As tecnologias podem potencializar o processo educativo, tornando-o mais interessante e dinâmico” (ASSMANN, 2005, p. 35). E é de suma importância o dinamismo no processo educativo, principalmente quando se trata de aprendizagem de adultos.

Em linhas gerais, o processo de aprendizagem com adultos (andragogia) tem algumas particularidades, as quais podem ser resumidas da seguinte maneira: “a aprendizagem de adultos é frequentemente vista como voluntária, autodirigida, prática, participativa ou colaborativa” (SILVA, 2009, p. 148). Ou seja, o ser humano adulto só dedica seu tempo e atenção a algo que ele possa entender o porquê de seu estudo e sua aplicabilidade; não consegue se submeter a um aprendizado tradicional onde o professor “joga” a informação, enquanto os alunos assistem de forma passiva. Ele (aprendente) precisa participar da construção do conhecimento.

Em razão disso, não se pode pensar em processo de aprendizagem sem o suporte tecnológico, pois “as novas tecnologias têm um papel ativo e coestruturante das formas do aprender e do conhecer. Há nisso, por um lado, uma incrível multiplicação de chances cognitivas, que convém não desperdiçar, mas aproveitar ao máximo” (ASSMANN, 2005, p.19). “O aprender em rede e com a *internet* é um aprender-turbinado, seja no âmbito pessoal e social quanto no âmbito profissional, pois permite recorrer a muitas informações e processá-las de modo adequado e rápido” (ASSMANN, 2005, p. 93).

Com a dinamicidade dos tempos atuais, não é oportuno e não vale o custo/benefício à realização de cursos, seminários, congressos para a atualização de informações, tendo em vista que a informação passa de forma muito rápida. Por isso, é necessário o uso da *internet* e das mídias digitais. Os cursos 100% presenciais devem ocorrer somente de forma pontual, tendo em vista o seu alto custo – financeiro, de logística, etc.

Sumariamente, o processo de aprendizagem deve ocorrer no interior das empresas de forma que todo o conhecimento necessário para manter a empresa viva e autossustentável possa ser desenvolvido por seus indivíduos, sem negligenciar as necessidades e aspirações pessoais daqueles que fazem a instituição (os colaboradores), tendo como suporte a *internet* e

demais ferramentas tecnológicas. Pois, como justifica Assmann (2005, p. 98), temos que saber gerenciar *Hardware, Software e Peopleware*.

Vejamos mais um comentário do autor:

O processo de aprendizagem é sempre integrado, multidimensional. [...] Portanto, as tecnologias digitais são mais compatíveis com um processo de aprendizagem permanentemente aberto, em contínua reconstrução, um processo continuamente aberto e composto de interdependências entre agentes humanos e técnicos (ASSMANN, 2005, p. 42-43).

Conclui-se, então, que as organizações precisam possuir um ambiente que, no mínimo, favoreça o processo de aprendizagem. E esse fato é positivo já que “diferentemente dos ativos físicos, o capital intelectual de uma organização aumenta de valor com seu uso” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 22). Mas como desenvolver, criar e manter conhecimento em uma organização?

Starec (2012, p. 74) constata que “os processos de aprendizagem são simultaneamente individuais, sociais e coletivos”. Silva (2009, p. 111) complementa, informando que “além dos níveis individual, de grupo e organizacional, a aprendizagem também ocorre entre as organizações... atualmente as organizações estão buscando formar alianças estratégicas.” Portanto, “a aprendizagem não é apenas um fenômeno individual, mas coletivo que ocorre em um contexto de participação social” (SILVA, 2009, p. 14).

A aprendizagem ocorre no meio corporativo de forma retroalimentadora. Os indivíduos aprendem, replicam este conhecimento com seus pares e transferem este aprendizado para a organização, que por sua vez, já possui conhecimento armazenado e disponibiliza este para os colaboradores. É um ciclo positivo de aprender, desaprender e ensinar.

Segundo Silva (2009, p. 122-123), a “aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: indivíduo, grupo e organização. E em dois sentidos: *feedback* (da organização para o indivíduo) e *feedforward* (do indivíduo para a organização)”.

O autor acrescenta que (2009, p. 118):

Não podemos afirmar que a aprendizagem nas organizações seja apenas o resultado da aprendizagem das pessoas. As organizações não têm cérebro, mas têm sistemas cognitivos e memórias institucionalizadas em processos ou sistemas de gestão que formam uma ideologia. As pessoas entram e saem das organizações, os gerentes mudam, mas a memória organizacional preserva alguns comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo.

Contudo, as empresas têm que estar atentas ao tipo de conhecimento que é produzido em seu interior. A organização precisa fomentar o aprendizado *double-loop* que é aquele que, segundo Argyris, leva o indivíduo a enfrentar e resolver as dificuldades, não evitá-las (SILVA, 2009, p. 157). Isso porque é impossível viver em qualquer ambiente sem enfrentar problemas e a forma de encarar o problema, em muitos casos, define o sucesso ou fracasso de uma instituição. Como exemplo, temos a IBM, que fabricava máquinas de escrever elétricas. No entanto, ao se deparar à novidade do computador, avançou e se transformou em uma das principais companhias produtoras de computadores do mundo. Este é o tipo de aprendizagem que deve ser desenvolvido nas empresas. As pessoas devem estar preparadas para mudar junto com o mercado, a transformar ameaças em oportunidades, mesmo sabendo que o contexto de mudanças “leva as pessoas a se sentir inseguras” (SILVA, 2009, p. 114).

É de suma importância a preocupação da empresa em manter um ambiente propício para a aprendizagem, pois sabe-se que “a estrutura tem uma influência direta na aprendizagem organizacional [...] Uma estrutura inapropriada não pode eliminar a aprendizagem organizacional, mas pode retardá-la ou dificultá-la e, algumas vezes, produzir consequências negativas ou letais” (SILVA, 2009, p. 135-136).

“Hoje, fala-se muito que a pessoa é responsável pelo próprio desenvolvimento, mas a organização também tem sua parcela de responsabilidade [...] a empresa deve criar um ambiente propício para que as pessoas aprendam” (SILVA, 2009, p. 177).

Por isso, é pertinente tratarmos de algo que pode facilitar ou prejudicar a aprendizagem nas organizações: o **clima organizacional**. “Um clima organizacional marcado por disputas pelo poder, com foco no desempenho individual, pode dificultar a aprendizagem porque as pessoas não irão compartilhar seus conhecimentos e suas experiências, além de não expor as suas deficiências porque isso pode ser utilizado para prejudicá-la” (SILVA, 2009, p. 137). Diante desta constatação, é saudável incentivar a transmissão de conhecimento no ambiente de trabalho, cultivar um clima organizacional de cooperação mútua. Como afirmam Mundim e Ricardo (2009, p. 17):

A empresa deve promover um ambiente e uma cultura em que a premissa básica é o compartilhamento de conhecimentos e experiências – conhecimento tácito e explícito – e em que o processo de autodesenvolvimento é encarado como algo permanente, visando ao desenvolvimento contínuo do capital intelectual e à conversão deste ativo em inovações.

Outro aspecto de grande valor é a **memória organizacional**, pois “a aprendizagem tem início na aquisição do conhecimento, passa pelo compartilhamento e termina na exploração da memória organizacional” (SILVA, 2009, p. 121). Esta memória organizacional precisa ser de fácil acesso, onde “as informações armazenadas podem ser resgatadas e interpretadas em forma de conhecimento tácito, experiências, listas de contatos, histórias etc” (SILVA, 2009, p. 120). O conhecimento organizacional fica “catalogado” nos manuais de procedimento, *intranet*, normativos internos etc., e deve ser de livre acesso a todos os membros do corpo funcional.

Não se pode deixar de lado também, o aprendizado adquirido pela **experiência**, tendo em vista que “grande parte da aprendizagem e inovação ocorre em comunidades de prática informais” (SILVA, 2009, p. 119).

Aprendemos também através da experiência, pois, ao realizar algo tacitamente, um colaborador pode desenvolver uma **competência**, adquirindo o **conhecimento** necessário para realizar determinada tarefa, desenvolvendo a **habilidade** e **atuando** de forma a realizá-la. Como observa Silva (2009, p.192): “o processo de experiência pode ser associado à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências”.

Porém, quando tratamos do “aprender na prática”, temos que frisar que a aprendizagem só ocorre através da experiência se houver um processo de reflexão. O ser humano é um ser pensante e por isso precisa refletir sobre suas ações. Um profissional que põe uma peça em um veículo somente “porque ensinaram que era para ser daquele jeito” não desenvolveu aprendizagem através da experiência, mas foi condicionado a agir daquela forma. Condicionamento e aprendizagem são coisas bem distintas. Condicionamento é saber *como* fazer, enquanto aprendizagem é saber *como* e *por que* fazer.

Finalizando, é mister tratar de um assunto de grande valia para a aprendizagem nas organizações: a aprendizagem **autodirecionada**.

Dentro de um processo de aprendizagem em organizações, principalmente quando tratamos do uso dos recursos tecnológicos, como *internet*, AVAs (Ambientes Virtuais de Aprendizagem) etc., é necessário que o funcionário gerencie seu próprio desenvolvimento. Porém, salienta-se que “aprender por si só não quer dizer aprender sozinho” (SILVA, 2009, p. 169). “A aprendizagem autodirecionada não é um processo isolado, mas frequentemente suscita colaboração e apoio entre aprendizes, professores e pares” (SILVA, 2009, p. 167).

O aluno adulto precisa ter uma boa administração de seu tempo de estudo, separando tempo e material suficientes para poder participar, por exemplo, de um curso *on-line* de forma proveitosa e prazerosa. Dessa forma, o funcionário precisa sentir-se motivado para tanto.

Segundo Merriam e Caffarella (*apud* SILVA, 2009, p. 169) “o controle, a liberdade e a flexibilidade são os principais fatores motivadores para o engajamento na aprendizagem autodirecionada”.

Portanto, podemos resumir que:

1) A organização precisa:

- Valorizar e desenvolver o processo de aprendizagem;
- Ter um clima organizacional que favoreça a cooperação e aprendizagem mútuas;
- Ser local onde o aprendizado flui naturalmente;
- Dar ferramentas e suporte para que os funcionários possam buscar o autodesenvolvimento;
- Ter um banco de dados de sua memória organizacional de fácil acesso aos colaboradores.

2) O funcionário deve:

- Compartilhar seu conhecimento com seus pares e sua instituição;
- Manter-se motivado a produzir conhecimento, através de sua colaboração no processo de aprendizagem;
- Autogerenciar seu estudo, tempo, etc.;
- Transmitir seu conhecimento tácito para que este possa ser institucionalizado.

À guisa de conclusão, pode-se afirmar que “a organização precisa ser um espaço ou um local de aprendizagem e transferência da informação, em vez de ser apenas uma entidade física ou financeira” (ASSMANN, 2005, p. 105). “A educação não deve ser apenas um instrumento para a transmissão de informações na perspectiva da construção de algum conhecimento. O desafio que se apresenta é a formação de indivíduos capazes de pensar, analisar e transformar”(STAREC, 2012, p. 62).

#### 4.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Com base no que já foi tratado sobre a importância da organização ser uma instituição que promove aprendizagem, fazendo uso da tecnologia para se manter viva nos tempos atuais, passemos a apresentar o conceito de Educação Corporativa.

A educação no meio profissional não é algo novo. Sempre se buscou transmitir conhecimento aos empregados, através de cursos, palestras, treinamentos. O que se mostra como novidade é o conceito de Educação Corporativa. Este capítulo objetiva mostrar a evolução do processo educativo dentro das organizações para a situação contemporânea, bem como entender a sua relevância na atualidade.

A Educação Corporativa é uma “evolução” da antiga área de Treinamento e Desenvolvimento – T&D. Mas, qual é a diferença entre os conceitos? Vejamos o conceito de Moraes (2011, p. 34-35) sobre o que são **treinamento e desenvolvimento**:

**Treinamento** é um recurso do desempenho de pessoal, um processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, com a finalidade de que as pessoas treinadas aprendam conhecimentos, habilidades, promovendo a diminuição dos erros e ampliando a capacidade para realizar multitarefas, condição que faz o diferencial do colaborador numa organização. O treinamento tem por objetivo a preparação dos colaboradores para a execução imediata das atividades laborais; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes nas pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação. O **desenvolvimento** é mais abrangente que o treinamento. (...) Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e, consequentemente, gerando um bom clima organizacional. Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que a empresa oferece (*Grifo nosso*).

A área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tinha como prerrogativa o desenvolvimento de programas de treinamento pontuais. Esses treinamentos se mostravam, na maioria das vezes, sem foco, com conceitos que não demonstravam aplicabilidade (ou seja, não se podia perceber a ligação entre teoria e prática), bem como as práticas não eram vinculadas às estratégias da empresa. Em função dessas falhas e de seu caráter imediatista, o conceito teve de passar por uma metamorfose, como frisam Mundim e Ricardo (2009, p. 3):

O conceito de educação corporativa vem substituindo gradativamente a antiga dupla T&D (treinamento e desenvolvimento), inter-relacionado a outros conceitos emergentes: gestão do conhecimento e gestão de pessoas por competências. A educação corporativa vem literalmente incorporar ao meio empresarial os conceitos básicos de educação que visam desenvolver o indivíduo integralmente. Não se pretende mais treinar o empregado para operar um determinado equipamento. A empresa quer proporcionar a ele oportunidades de desenvolvimento integrado que combinem o entendimento do *porquê* operar o equipamento, *como* e *para quê*.

Marisa Eboli (2004, p. 38) indica que “a migração do T&D tradicional para a Educação Corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida”. Em razão disso, a Educação Corporativa vem preencher as arestas deixadas pela T&D, tendo em vista que a aprendizagem desenvolvida nas instituições precisava estar ligada aos objetivos estratégicos da instituição, e de forma continuada. Sua importância é tamanha, que a Educação Corporativa passa a ser chamada também de Universidade Corporativa, que é “um processo centralizado de soluções de aprendizagem com relevância estratégica para uma família de cargos ou funções e para as competências essenciais da organização” (MIRANDA, 2005, p.1).

As universidades corporativas surgiram da evolução dos modelos de T&D com pretensão de melhorar a formação dos colaboradores, sendo menos imediatistas. (MORAES, 2011, p. 67).

Rocha-Pinto *et al.* (2007, p. 115) afirmam que:

A expressão *universidade corporativa* pertence à terminologia trazida do mundo de negócios norte-americano: *corporate university*. O uso do termo *corporativo* surge para evidenciar a vinculação às empresas, revelando que as atividades educacionais desenvolvidas não constituem seu objetivo principal, e sim um meio para atingir seus objetivos empresariais.

Este conceito de Universidade Corporativa nasceu em 1955 com a abertura da primeira instituição com características similares na GE – *General Electric*, quando lançou a *Cottonville*. Tamanho foi o sucesso da proposta, que em pouco mais de 40 anos, já havia mais de 2.000 UCs nos EUA, conforme registram Mundim & Ricardo (2009, p. 154). E a previsão é que em cinco anos, o número de UCs supere o de universidades tradicionais nos EUA, que é de mais de 4.000 (STAREC, 2012, p. 21).

A Universidade Corporativa (UC), nascida no século XX, desponta atualmente como o setor de maior crescimento no ensino superior, com o objetivo de mixar os conceitos da escola clássica e da escola profissionalizante.

Segundo Meister (apud EBOLI, 2004, p.45), há cinco forças que sustentam este fenômeno de sucesso da UC: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade (acabou a ideia de emprego para a vida toda) e educação para a estratégia global. Toda essa nova face do cenário atual da economia impulsiona as empresas a criarem e manterem projetos de educação corporativa, pois como reforçam Rocha-Pinto *et al* (2007, p.108), o “trabalho e a aprendizagem caminham juntos” e “a educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem”.

Partindo desse entendimento, Martins e Fuerth (2008, p. 14) revelam que “as organizações hoje precisam muito mais do que treinar os seus empregados. É preciso dar-lhes uma formação mais ampla e continuada, e isso se enquadra melhor no conceito de educação”.

Portanto, tem-se percebido a importância da educação corporativa de tal forma que já se entende a mesma com *status* de universidade, e esta tem como objetivo criar e manter diferenciais competitivos. Mas que tipo de universidade é esta? Segue o padrão das universidades tradicionais? Não. Para se entender melhor, segue um resumo das funções de cada uma delas (EBOLI, 1999, p.117):

**Universidade Tradicional:** Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal. Busca desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho. Possui um sistema educacional formal. Ensina crenças e valores universais. Desenvolve cultura acadêmica. Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.

Ou seja, as universidades tradicionais, até hoje, mantêm sua principal característica desde seus primórdios no século XII, na Europa: transmissão de conhecimento (STAREC, 2012, p. 58).

O problema da universidade tradicional é que:

Grande volume de profissionais egressos das instituições de ensino superior chega ao mercado com uma bagagem teórica que dificulta seu aproveitamento imediato. A realidade difere muito da teoria adquirida e, em muitos casos, o conhecimento adquirido está em defasagem direta quanto às necessidades do mercado (SELEME; MUNHOZ, 2011, p. 7).

**Universidade Corporativa:** Aprendizagem baseada na prática dos negócios. Desenvolve competências essenciais para o sucesso do negócio. Possui um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. Ensina crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios. Desenvolve cultura empresarial. Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Em suma, “a função da universidade erudita é desenvolver os conhecimentos científicos, metodológicos e eruditos. Já a função da universidade corporativa ou educação corporativa é adaptar o profissional aos tempos e desenvolvê-lo para as tendências no futuro” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 80). A UC vem preencher a lacuna entre o que é aprendido na escola e a necessidade organizacional.

Como pode se ver, a UC busca ligar teoria e prática, com o intuito de desenvolver a empresa e o colaborador. Além disso, outro fator positivo é que o modelo de Educação Corporativa não é fixo, como afirmam Rocha Pinto et al. (2007, p. 111): “Universidade Corporativa pode ser entendida como uma membrana que deve permear toda a organização e dela fazer parte. O modelo não é estático e, por sua essência, nem poderia ser, resultando em diferentes formas”. Presume-se que cada empresa tem a capacidade de criar seu próprio modelo de universidade corporativa, buscando uma forma de se adaptar melhor à cultura organizacional de sua instituição, através de projetos de *e-learning* (uso de *intranet*), cursos livres (presenciais no ambiente de trabalho), parcerias para realização de *MBAs* com outras instituições ou apoio financeiro para realização de cursos externos.

“A missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (EBOLI, 2004, p. 48).

Uma forma de sucesso do programa, conforme evidencia, é através de parcerias com universidades tradicionais:

As experiências mais bem sucedidas de Universidade Corporativa são aquelas que realizaram parcerias com alguma universidade que têm a competência para agregar valor a estes programas corporativos, contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de gestão dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio (EBOLI, 1999, p. 11).

Como pode ser visto, as universidades corporativa e tradicional não são instituições antagônicas, mas complementares. As universidades corporativas, além de complementarem “a formação genérica promovida pelas universidades tradicionais” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 157), precisam de uma universidade tradicional como parceira, quando o assunto é em relação à certificação com valor acadêmico. Isso porque o MEC (Ministério da Educação e Cultura) *ainda* não autoriza as UCs a certificar seus cursos – uma das principais metas da ABEC (Associação Brasileira de Educação Corporativa) é obter do governo autorização para certificar os programas corporativos, sem necessitar subordinar-se ao Ministério da Educação, conforme indica Moraes (2011, p. 70).

Por exemplo: uma UC não pode criar um curso de pós-graduação para seus funcionários, já que estes cursos não terão validade no setor acadêmico, a não ser que haja uma instituição formal de educação de ensino superior, autorizada pelo MEC, como

conveniada. As instituições conveniadas podem ser “IESs federais, estaduais ou particulares, com as quais a organização manterá acordos de cooperação técnica e científica” (SELEME; MUNHOZ, 2011, p. 66).

Mesmo assim, como ressaltam Seleme e Munhoz (2011, p. 3): “Para o mercado corporativo, a certificação de diplomas pelos órgãos responsáveis pela educação deixa de ter importância fundamental e multiplicam-se os projetos de implantação de universidades corporativas e o aproveitamento de estudo em nível não acadêmico”. Isso porque o foco da UC é o mercado, não o setor acadêmico.

Portanto, parece acertado que as universidades corporativas “não vão substituir as universidades tradicionais, mas sim revitalizá-las!” (EBOLI, 2004, p. 198).

Como já começamos a falar do contexto brasileiro, cabe dizer que o conceito de universidade corporativa no Brasil também está em pleno crescimento. O processo brasileiro de surgimento da Universidade Corporativa foi na década de 90. E, atualmente, já existem mais de 100 UCs em nosso país e “a educação corporativa passou a ser pauta prioritária nas organizações brasileiras. Algumas ainda não têm uma universidade corporativa, mas investem alto nos cursos de formação técnica ou profissional” (STAREC, 2012, p. 44). Só o Itaú, desde 2008, já investiu mais de 120 milhões de reais em Educação Corporativa.

Mas onde ficam essas universidades corporativas? Possuem uma sede própria, com toda uma estrutura física? Não necessariamente. Como entende Marisa Eboli (2004, p. 18), “não faz mais sentido pensar em estudo apenas num local previamente definido para tanto”. A Universidade Corporativa é um conceito, não um prédio, uma estrutura física. Na UC, a educação continuada é disponibilizada aos colaboradores de forma flexível, utilizando-se de diversos locais, suportes, etc., como resume Moraes (2011, p. 70):

São várias as ações educativas viabilizadas pelas universidades corporativas dentro das organizações, como cursos livres de inglês, informática, educação básica como os ensinos fundamental e médio, e educação profissional de nível técnico, graduação e pós-graduação. O público-alvo é composto por funcionários, familiares, fornecedores e, em alguns casos, a comunidade em geral, fazendo dessas universidades corporativas a responsabilidade social da organização.

Por isso, a principal parceirada UC é a EAD (Educação a Distância), pois o ensino na modalidade EAD vence barreiras geográficas (onde estudar) e temporais (quando estudar), graças principalmente à *internet (e-learning)*. Como expõe Assmann (2005, p. 77): “as novas tecnologias potencializam processos educacionais colaborativos de produção de

conhecimento”. Segundo Eboli (2004, p. 4) “as experiências mais bem sucedidas de UC fundamentam-se na educação a distância e no uso intensivo da tecnologia, em suas mais diversas formas, para criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa, contínua e compartilhada.”

Porém, Seleme; Munhoz (2011, p. 4) alertam que para a EAD trazer resultados positivos, é preciso que haja a sua correta implantação e operacionalização:

A aprendizagem eletrônica, com a educação a distância, assume importância ímpar para as organizações e para o mercado acadêmico. O problema então deixa de ser sua aceitação e passa a ser sua correta utilização. (...) A educação a distância não se resume a montar conteúdos, disseminá-los e assumir que a aprendizagem independente resolve tudo. O trabalho de suporte tutorial, atividades colaborativas, incentivo à participação do aluno, acompanhamento e avaliação constantes são iniciativas que visam a não deixar o aluno à sua própria sorte.

A educação a distância precisa possuir meios para manter o aprendente motivado a se autodesenvolver, de forma autônoma. Devem-se utilizar cursos interativos que sejam “adaptáveis às necessidades individuais ou da empresa, para a formação em serviço” (SELEME; MUNHOZ, 2011, p. 16). E esses métodos podem ser encontrados facilmente nas formas de *e-learning* que promovem comunicação síncrona e assíncrona, como: comunidades virtuais, videoconferência, aulas pela *intranet*, *chats*, fóruns, jogos de negócio e *software* educacional (LCMS - *Learning and Content Management System*; ex.: *Moodle*). A empresa pode ainda ceder um tempo da jornada de trabalho do empregado para que ele possa realizar suas tarefas e participar dos ambientes de discussão, como forma de incentivo. Na Petrobras, em média, 7% do tempo disponível do funcionário se destinam ao desenvolvimento e à capacitação (STAREC, 2012, p. 135).

As vantagens da aplicação dessas tecnologias são: flexibilidade de horário e local; maior abrangência quantitativa, com a opção de aumentar o número de pessoas por treinamento; maior abrangência qualitativa, já que cada participante determina o próprio ritmo de aprendizado (EBOLI, 2004, p. 216).

Os autores complementam, afirmando que:

Caso os cursos sejam desenvolvidos na modalidade da educação a distância, deve-se levar em consideração dois fatores: redução da distância transacional e aumento da presença social. Considerar que a distância transacional tem a métrica definida pela quantidade de diálogo e que a presença social a tem definida pelo conhecimento e relacionamento interpessoal entre o aluno e o orientador (SELEME; MUNHOZ, 2011, p. 34).

Outro fator de extrema importância ao se implantar uma política de educação corporativa é o alinhamento entre as atividades educacionais e a missão da empresa. Como corroboram Seleme e Munhoz (2011, p.10) ao afirmarem que “há necessidade de alinhar as atividades educacionais com a estratégia organizacional e com os objetivos do negócio”. Ou seja, a empresa não deve realizar cursos que não tenham ligação direta ou indireta com o seu negócio, pois é necessário que exista uma relação de ganha-ganha no processo de Educação Corporativa. Ganha o colaborador, com o seu desenvolvimento pessoal e ganha a empresa com um funcionário que estará apto a desenvolver suas atividades de forma mais eficiente e eficaz. Na maioria das vezes que um treinamento ou atividade educativa não traz um bom resultado é devido à falta de alinhamento entre as estratégias empresariais e as atividades educativas. Como descreve Eboli (2004, p. 37), a UC precisa ser um veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

Isso nos permite concordar com o entendimento de Eboli (2004, p.88) ao expressar que “o objetivo principal do sistema de educação corporativa é o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais”. Portanto, as universidades corporativas devem viabilizar o desenvolvimento das competências críticas da organização, que são as competências difíceis de ser copiadas, buscando criar e manter seus diferenciais competitivos. Vejamos, como exemplo, o caso do Banco do Nordeste. A competência crítica do BNB é ser um banco que gera desenvolvimento. Ou seja, o BNB não é uma instituição financeira qualquer que busca o lucro somente, mas tem um papel social de melhorar a qualidade de vida e o desenvolvimento da região Nordeste do Brasil. Diante disso, toda e qualquer iniciativa de EC nesta instituição deve buscar a fixação dessa marca, desse diferencial competitivo. De outra forma, a educação corporativa deixaria de ser um investimento e seria um gasto.

Por isso, alertam Seleme; Munhoz (2011, p. 14):

Deve-se analisar se o que foi despendido com educação ou treinamento é considerado um gasto (isto é, beneficiou apenas os que aprenderam, sem trazer benefícios para a empresa) ou se representa investimento a curto, médio ou longo prazos (ou seja, reverteu em benefícios no comportamento organizacional e tornou a empresa mais competitiva no mercado).

Em se analisando pela ótica de custo *versus* benefício, a Educação a Distância é muito mais eficiente do que a aprendizagem presencial convencional. A aprendizagem virtual se

mostra eficaz em gerar estímulo às pessoas para o aprendizado contínuo e autogerenciamento do seu desenvolvimento intelectual, bem como diminui custos com treinamento. Parece claro afirmar que “o modelo presencial é sempre mais caro do ponto de vista de custos de tempo e transportes dos alunos (colaboradores)” (MORAES, 2011, p. 69).

Como demonstram Seleme; Munhoz (2011, p. 18) “A educação corporativa bem orientada representa para as organizações modernas uma fonte segura de retorno dos investimentos empregados – ao beneficiar a coletividade, o gasto transforma-se em investimento”.

Outra forma de otimizar recursos, principalmente para pequenas e médias empresas, que não podem manter uma estrutura de Educação Corporativa, é a terceirização da atividade educacional. Essa possibilidade faz com que a educação corporativa seja uma estrutura democrática para a maioria das empresas. Se uma empresa do segmento MPE – Micro e Pequenas Empresas – não tem condições de manter uma comunidade virtual de aprendizagem, com instrutores, etc. pode realizar uma parceria com uma instituição terceirizada para a realização de treinamentos e cursos com o objetivo de manter a educação continuada em sua organização.

Além disso, é necessário que a Universidade Corporativa tenha orçamento próprio e diversas fontes de recursos (além da própria empresa), por exemplo: parte do valor investido por aluno pode ser pago pelo empregado, abrir treinamento para público externo (pago integralmente), etc., buscando, se possível, a autossustentabilidade.

Quando falamos de investimento, é sempre bom informar que se investe muito em educação, dentro e fora das organizações. Segundo dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OECD (*apud* STAREC, 2012, p.26), a indústria da educação movimenta 2,2 trilhões de dólares em todo o mundo. E, ao contrário do que se pensa, o Brasil é um dos países que mais investem em educação no mundo - cerca de 4,5% do PIB, segundo Starec (2012, p. 30). E porque é tão importante investir em educação? Um levantamento da revista Você S.A., em 2010, mostrou que das 150 melhores empresas para se trabalhar, 90% tinham um modelo de educação corporativa com o intuito de incentivar o desenvolvimento de seus colaboradores (STAREC, 2012, p. 18). Em certo sentido, percebe-se que a empresa que possui uma UC, que investe em educação corporativa, melhora sua imagem interna e externamente (EBOLI, 2004, p. 47).

Para que todos esses recursos não sejam desperdiçados ou subutilizados, é mister que se busquem as melhores técnicas de aprendizagem, já que o processo ensino-aprendizagem de adultos (andragogia) tem suas particularidades.

Em toda organização, os alunos são adultos. Diante deste fato, “é necessário que o treinamento esteja ligado à experiência de vida real e que as habilidades ou os conhecimentos apreendidos sejam aplicáveis em circunstâncias imediatas. Os adultos não concentrarão sua energia em um aprendizado que não lhes pareça relevante às suas vidas” (MORAES, 2011, p. 48).

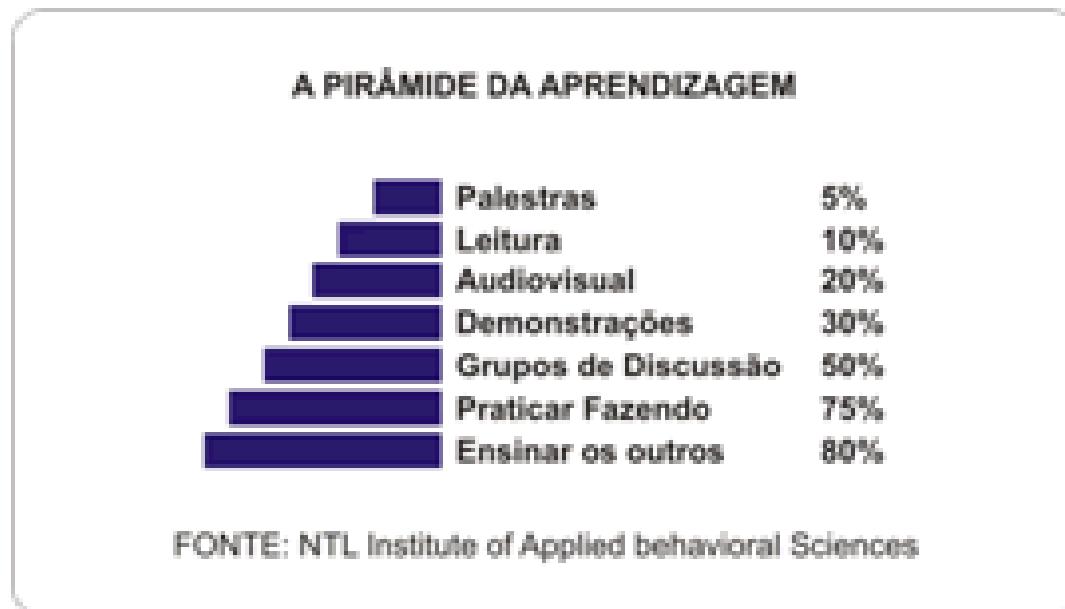
MORAES (2011, p. 50-52) afirma que:

A aprendizagem organizacional é motivada por fatores como: aprendizagem impulsionada pela curiosidade, aprendizagem imposta pela circunstância, aprendizagem impulsionada pela experiência diária, e aprendizagem impulsionada por uma crise organizacional.

E que independentemente de qual seja a motivação, sempre essa aprendizagem tem que ter um vínculo com a prática. Ele ressalta ainda que o resultado esperado é o “aprender fazendo”.

Mostra-se claramente, em diversas pesquisas e através de nossa própria percepção, que tudo que aprendemos fazendo, fica mais bem fixado em nossa mente. Vejamos o gráfico abaixo, que reflete o percentual de apreensão de conteúdo em diversos meios de transmissão de conhecimento.

**Figura 1 – A Pirâmide da Aprendizagem**



**Fonte:** NTL Institute of Applied Behavioral Sciences, 1999.

Vemos que quando aprendemos fazendo e quando ensinamos torna-se a forma mais eficiente de absorção do conhecimento. Portanto, ao se preparar um programa de EC, devem-se desenvolver cursos que mostrem claramente a aplicabilidade ao aluno e que desenvolva atividades práticas para facilitar a fixação do conteúdo.

Os meios de aprendizagem utilizados para que a Educação Corporativa seja um programa de sucesso na empresa podem ser por educação presencial, educação a distância (EAD) ou educação semipresencial. A instituição precisa formar facilitadores de aprendizagem e criar mecanismos de reconhecimento e valorização do esforço individual de autodesenvolvimento. O empregado deve perceber claramente que a busca do desenvolvimento é vista como fator positivo pela empresa, que lhe dá oportunidades cotidianas de realizá-la (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 107).

Mundim e Ricardo (2009, p. 117-118) assinalam que “uma das principais causas de insucesso de ações de treinamento implantadas por UCs reside na indefinição do público-alvo ou na inadequação da estratégia de comunicação adotada frente à população-alvo desta ação.” Isso demonstra que a UC precisa ter uma boa estratégia de divulgação do programa, através de ações de comunicação. “Existem quatro grupos de ações de comunicação que são muito importantes para que haja sucesso no programa: lançamento, motivacionais (campanhas de premiação, *endomarketing*...), informativas e mediadoras.”

Além das falhas de comunicação, é preciso que haja uma constante luta contra a evasão. Existem várias pessoas que possuem dificuldade de se autogerenciar, portanto, com o intuito de coibir a evasão dos cursos *e-learning*, é necessário haver um grupo de profissionais que tenha o papel de gerar incentivo e despertar a motivação dos alunos, “são estes: tutores, conselheiros, treinadores ou orientadores” (SELEME; MUNHOZ, 2011, p. 34).

A UC precisa estar constantemente buscando estimular a participação do colaborador, seja através de uma premiação ou através de uma campanha de *marketing* interna para que o aluno esteja se autodesenvolvendo e gerando conhecimento para a organização, bem como para manter o empregado na instituição. Um dos maiores prejuízos que uma empresa pode ter é perder um profissional competente e qualificado para um concorrente.

A educação corporativa é tida como ferramenta de retenção de talentos, tendo até propriedades que geram estímulos motivacionais. Eboli (2004, p. 252), após analisar diversas pesquisas, no Brasil e ao redor do mundo, chegou à conclusão que a UC auxilia na retenção de talentos.

Segundo a mesma autora (2004, p. 48-49), uma das metas das UCs é “motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização da felicidade pessoal”. Além

disso, ela entende que “para que um sistema de educação corporativa atinja seus propósitos é fundamental que pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. (...) São as pessoas que farão a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras” (EBOLI, 2004, p. 54). A empresa pode ou deve ceder parte do tempo de serviço para a capacitação do funcionário.

Inclusive, a autora assinala que, ao estudar o caso do Instituto de Formação Carrefour, ficou evidenciado que após a sua implantação, houve aumento do nível motivacional dos indivíduos da organização (EBOLI, 2004, p. 120). Seleme & Munhoz (2011, p. 32) observam que “nas empresas que incentivam a criação de conhecimento são maiores os fatores de motivação pessoal, o que traz como consequência o aumento da produtividade funcional e transforma a empresa em um local agradável para o desenvolvimento dos trabalhos profissionais”.

Em relação às avaliações dos alunos, Seleme; Munhoz (2011, p. 35-36) dão sua contribuição para que as mesmas sejam instrumentos positivos no processo:

As avaliações na universidade corporativa não podem ter caráter punitivo, como na educação formal. São quatro formas de avaliar: avaliação diagnóstica, avaliação formativa, avaliação somativa e avaliação funcional. A avaliação diagnóstica permite verificar os conhecimentos que o aluno tem sobre a formação que vai adquirir e indicar de quais complementos ele necessita. A avaliação formativa refere-se à avaliação do aluno por ele mesmo para verificar a absorção das técnicas, práticas ou conteúdos. A avaliação somativa é feita no final do processo e verifica os pontos de reforço necessários. No caso das universidades corporativas, a avaliação funcional realmente mede a aquisição das competências e habilidades previstas e é efetivada na prática, com a compreensão de que, se o treinamento ou formação proporcionada não for utilizado em prazo de trinta dias, mais ou menos, ele começa a desaparecer.

Deve-se preocupar também com a avaliação da efetividade dos programas de treinamento. Um modelo para esta avaliação é o de Kirkpatrick. Este modelo analisa quatro dimensões: reação (avaliação de reação, comentários entre os participantes), aprendizado (pré e pós-teste, avaliações *on the job* – dia a dia do trabalho), comportamento (pesquisa 360 graus e observação no dia a dia) e resultado (relatórios financeiros, entrevista com gerente de área) (STAREC, 2012, p. 112-113).

Mesmo não havendo muitos critérios objetivos para se analisar a eficiência da educação corporativa, está claro que a UC não é mais uma simples moda passageira da administração, mas algo que veio pra ficar. O sucesso da UC é tanto que já existem até as Universidades Setoriais, que são similares às UCs, porém o foco não é uma única empresa, e

sim um conjunto de empresas, obtendo-se assim ganhos em escala (EBOLI, 2004, p. 68-69). Como exemplo de sucesso, temos a UAL (Universidade de Alimentos, da Kraft), que funciona em parceria com o SENAI-PR, PUC-PR e governo do estado do Paraná.

Finalizando, vemos que as organizações estão fazendo parte de um processo de constante aprender e desaprender, tendo em vista o período de incertezas vivido na economia mundial. E para se perpetuar neste ambiente é necessário que a instituição seja uma organização aprendente, isto é, uma organização que fomenta e desenvolve conhecimento através de seus indivíduos. A ferramenta para atingir estes objetivos é a Universidade Corporativa ou Educação Corporativa, que atua complementarmente às instituições tradicionais de ensino, já que estas, de maneira geral, “formam generalistas, e as organizações precisam, cada vez mais, de profissionais especializados” (STAREC, 2012, p. 19).

Portanto, a organização precisa alocar pessoas e recursos para viabilizar a educação continuada em seu ambiente, de forma a fazer disto um investimento e não um gasto, já que se não houver disseminação e compartilhamento de conhecimento na instituição, na verdade, a educação corporativa se torna um gasto (SELEME; MUNHOZ, 2011, p. 15).

Em suma, entendemos que “as universidades corporativas são por natureza entidades multifuncionais ou multidisciplinares configurando-se como o grande ponto de encontro de todas as ações de treinamento e desenvolvimento de uma organização, construindo a ponte entre os objetivos do negócio e o desenvolvimento de talentos” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 122). Como também complementa Moraes (2011, p. 66): “educação corporativa é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do colaborador com vistas a ajudá-lo a atuar efetiva e eficazmente na organização”.

No próximo ponto, estudaremos sobre o que é motivação, quais as visões teóricas sobre a motivação e como gerar estímulos através da educação corporativa que levem a ativar a motivação interior dos colaboradores, pois como afirmam Macedo et al. (2007, p. 103):

A educação no trabalho permite descobrir oportunidades de motivação que antes não eram percebidas, bem como novas maneiras de o indivíduo sentir-se recompensado pelo seu desempenho. A integração entre o indivíduo e a organização é alcançada pela satisfação mútua de objetivos individuais e organizacionais. Assim sendo, os processos educacionais podem descobrir formas criativas de realizar ao mesmo tempo os objetivos organizacionais e os seus objetivos pessoais.

Serão vistas a seguir, as várias formas de estimular essa motivação nos funcionários, através da educação corporativa, considerando suas individualidades, necessidades pessoais e da organização, para que os colaboradores possam se desenvolver e desenvolver a organização, gerando resultados positivos para ambos, pois como já salientado, uma organização só pode gerar resultados se tiver em seu quadro funcional pessoas motivadas. Segundo Macêdo et al. (2007, p. 91), “todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva.”.

Vejamos como a educação corporativa pode auxiliar no processo motivacional dos bancários, sem esquecer que a “educação corporativa é um processo que tem começo e meio, mas não tem fim” (STAREC, 2012, p. 148).

#### 4.5 MOTIVAÇÃO

Nada é feito pelo ser humano sem que haja motivação. O simples ato de levantar pela manhã é um ato motivado, seja para ir ao trabalho, à escola, etc. Não poderia ser diferente nas organizações.

Como afirmam Silva; Rodrigues (2007, p. 8):

Fundamentalmente, nosso comportamento é motivado por um desejo de atingir algum objetivo. (...) Grande parte de seu comportamento é influenciada por necessidades e motivos inconscientes. (...) A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos; fundamentalmente, os motivos ou necessidades são a mola da ação.

Para que possamos entender melhor sobre a motivação, passaremos a discutir sobre as teorias motivacionais.

##### 4.5.1 Teoria do impulso

Henry Murray, criador da teoria do impulso, postula que a motivação trata-se “de uma “energia” que impele o indivíduo à ação” (BERGAMINI, 2008, p. 108).

Resumindo a teoria, segue trecho do livro Motivação nas Organizações, no qual os autores tratam da mesma teoria:

A teoria do impulso está diretamente ligada ao conceito de homeostase, em que um estado de desequilíbrio instala-se no indivíduo sempre que as condições internas se desviam de um estado habitualmente normal. Os impulsos psicológicos constituem um dos modos pelos quais o corpo procura recuperar o equilíbrio. Portanto, a motivação passou a definir-se de acordo com os impulsos que surjam do desequilíbrio, instabilidade ou tensão homeostáticos. (...) todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência... quanto maior a necessidade, maior a carência. Quando se dá o encontro da necessidade com o fator de motivação, podemos dizer que ocorreu o “ato motivacional” e, por conseguinte, vem o estado de satisfação que foi obtido pela saciação da necessidade (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 11).

Porém, cabe lembrar que algo bem particular da natureza humana é a inquietação, a busca por novos objetivos. Portanto, o fato de satisfazer a uma necessidade acaba por fazer com que uma nova necessidade venha à tona, direcionando o indivíduo a uma nova busca e ao encontro do seu objetivo motivacional. “Logo, o objetivo motivacional será perseguido a cada momento particular e a direção da busca é prioritariamente determinada por um fator interno individual” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 12).

#### **4.5.2 Teorias do Instinto**

Seguindo a mesma linha da Teoria do Impulso, de Murray, há diversos autores que entendem a motivação como algo instintivo. Freud foi um dos primeiros defensores de que a motivação seria um “sentimento” interior e inconsciente, ou seja, instintiva.

“Segundo as teorias clássicas em psicologia, o instinto é conceituado como um comportamento espontâneo, inato e invariável, comum a todos os seres da mesma espécie, e tem por função levá-los a um objetivo que, embora desejado, não seja muitas vezes passível de conhecimento direto ou imediato” (BERGAMINI, 2008, p. 111).

O instinto é uma predisposição vital de cada ser, e sem ele não se conseguiria manter-se vivo no meio ambiente. (...) Do ponto de vista da Psicanálise, “o instinto é regido pelo princípio do prazer” (BERGAMINI, 2008, p. 111-113).

Portanto, nesse contexto, todo o comportamento humano seria motivado pela busca instintiva do bem-estar, da felicidade, mesmo que muitas vezes, de forma inconsciente.

#### 4.5.3 A motivação segundo a Organizacional Racional do Trabalho de Taylor

Na visão de Taylor, pai da Administração Científica, bastava que houvesse uma repetição do trabalho e que o conhecimento fosse reproduzido, para que se alcançasse um bom resultado nos negócios. “À cúpula administrativa cabia criar (...) normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa. Com essa visão, formaram-se as áreas de treinamento & desenvolvimento (T&D) das empresas” (EBOLI, 2004, p.37).

Porém, seguindo este entendimento frio e com foco excessivo na especialização, sua teoria tornou “inacessível à motivação no desempenho da própria tarefa, passando, assim, o empregado a buscá-la fora do ambiente de trabalho” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 19). Ou seja, na teoria Taylorista não havia a preocupação em manter um ambiente que auxiliasse o empregado a se sentir motivado, pois ele era tido como uma máquina de produção, sem sentimentos.

Porém, o que acontecia era exatamente o que descrevem os doutores Silva e Rodrigues (2007, p. 15): “Ora, se o trabalho deixa de gerar satisfações intrínsecas, o único interesse que o operário vê em seu trabalho é a recompensa financeira. [...] Passa a não mais se sentir importante em relação ao que faz”.

Por isso, o modelo proposto e aplicado por Taylor trouxe muita insatisfação aos trabalhadores. Além disso, “a falta de recompensa psicológica resultou no absenteísmo, redução de velocidade de produção, mau relacionamento entre empregado e empregador, sabotagem, rotatividade e greve” (SILVA; RODRIGUES; 2007, p. 17).

Pode-se concluir que o modelo de Administração Científica de Taylor, mesmo tendo acertado em diversos pontos, falhou em relação à forma de entender o ser humano. O ser humano não é um ser sem vida, uma máquina que vende sua produção. O colaborador é um ser plural, que produz, sente, sofre, tem anseios e angústias, por isso não é movido somente pela recompensa financeira.

Portanto, em relação à motivação, a teoria de Taylor se destaca **negativamente** pela ausência dela. E isto deve servir de alerta, uma vez que até hoje, muitas empresas e “chefes” seguem paradigmas e estereótipos falidos.

#### 4.5.4 A motivação segundo a Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo)

O modelo da administração com foco nas tarefas perdurou até o final da década de 20, quando houve a Grande Depressão (quebra da bolsa de valores de Nova York em 1929). Diante do colapso da maior economia do mundo, do coração do capitalismo, os teóricos e administradores tiveram que repensar seus postulados. Surge, então, a Teoria das Relações Humanas, que tem como principal nome Elton Mayo.

Esta teoria que é fruto de diversas experiências e pesquisas desenvolvidas passou a considerar o ser humano em sua completude. O ser humano era agora reconhecido como um ente que possuía sentimentos e que precisava estar motivado para produzir mais e melhor.

“Em resumo, a escola das relações humanas pregava que a melhor maneira de motivar os empregados seria dar ênfase ao comportamento social dos mesmos, oferecendo-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes no trabalho” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 20).

Por isso, “os administradores e supervisores, de maneira geral, passaram, então, a adotar uma nova atitude a partir da qual os empregados sentissem sua utilidade e importância pessoal no trabalho” (BERGAMINI, 2008, p. 6).

Complementando, Silva e Rodrigues (2007, p. 21) nos deixam o seguinte alerta:

Não devemos nos esquecer, entretanto, de que nem o dinheiro defendido por Taylor, nem o relacionamento interpessoal de Mayo devem ser trabalhados de forma isolada como forma de motivação pelas organizações, pois o homem é bem mais complexo do que se imagina. De acordo com a abordagem de recursos humanos mais recente, o homem é motivado por um complexo conjunto de fatores inter-relacionados, como salário, necessidades de afeição e de realização [...].

Face ao exposto, podemos entender que o maior legado da Teoria das Relações Humanas foi entender que o ser humano não é movido somente pela recompensa financeira, mas que recompensas não financeiras podem e devem ser instrumentos de ativação da motivação nos colaboradores.

#### 4.5.5 A motivação segundo a Teoria Comportamental de Skinner

A teoria de Skinner tem como pressuposto o fato de que o ser humano é motivado por algo que acontece externamente e que o comportamento pode ser condicionado. Como ressaltam Silva e Rodrigues (2007, p. 23), “para os comportamentalistas, os estímulos exteriores determinam o comportamento das pessoas”.

A teoria behaviorista (comportamental) parte do princípio de que o comportamento humano pode ser planejado, modelado e, finalmente mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou ameaças de punições disponíveis no meio ambiente. É isso que se chama de reforçadores do comportamento (BERGAMINI, 2008, p. 44).

Para os autores desta linha de pensamento, motivação e condicionamento são sinônimos. O condicionamento era tido como uma forma de controlar as pessoas e ter respostas imediatas aos estímulos proporcionados. No entanto, como afirma Bergamini (2008, p. 45), tentando controlar as pessoas não se pode dizer que se esteja motivando quem quer que seja.

Segundo Skinner e seus seguidores, os seres humanos são como animais irracionais, podendo ter seu comportamento moldado, adestrado. Tudo isso seria feito através do uso de reforçadores positivos (recompensa) e negativos (castigo) que existem no ambiente extrínseco. Porém, como acentua Bergamini (2008, p. 53): “Quando se usam pressões e castigos, pode-se muito frequentemente chegar à submissão e com ela as suas consequências negativas, como a raiva e a afronta”.

Os comportamentalistas postularam uma teoria com diversas lacunas. Uma delas é entender que todos são iguais e reagem da mesma forma diante dos mesmos estímulos. O que não acontece de fato. Todos os seres humanos são diferentes. Por exemplo: dentro de uma sala de aula, o fato de um professor chamar um aluno à frente da turma para parabenizá-lo pode trazer ânimo e incentivo para um e gerar vergonha e embaraço para alguém mais tímido.

Nesse sentido, alguém pode retrucar: porque não dizer que somos motivados por estímulos extrínsecos, se todos os dias vemos pessoas sendo motivadas por comportamento reativo, impulsionadas por uma comissão financeira no trabalho, ou até mesmo para manter a empregabilidade? Para responder a essa pergunta, vejamos o que assinalam Silva e Rodrigues (2007, p. 25):

Numa situação como esta, não seria correto admitir que as pessoas estivessem sendo motivadas por outras. O máximo que poderíamos dizer seria que as pessoas estão em movimento. É importante destacar que o

movimento demanda sempre um fator externo para impulsionar ou reter o indivíduo, dando a impressão que existirá sempre a necessidade de alguém estar constantemente empurrando ou puxando as pessoas para que se encontrem em movimento.

Diante da explanação fica clara a diferença entre motivação e condicionamento:

A motivação está ligada à responsabilidade, ao comportamento sadio e à mudança duradoura, enquanto que o condicionamento, utilizado através dos fatores de satisfação, está sempre fora das pessoas e só pode ser entendido como reforçadores de comportamento e como tal tem efeito passageiro, tratando o indivíduo como ser passivo governado por estímulos externos” (SILVA; RODRIGUES; 2007, p. 26).

Mesmo estando claro que o ser humano não pode ser motivado por condicionamento, a visão comportamentalista ainda hoje é muito usada no ambiente organizacional, com o intuito de desenvolver motivação. Os reforçadores positivos são: bônus por produtividade, PLR - Participação nos Lucros e Resultados, elogios, comissão sobre vendas, etc. Porém, “um aspecto que complica a concessão de prêmios é que eles precisam sempre aumentar de valor”. “A quebra de continuidade do sistema de premiação é bastante problemática. Quando se interrompe um programa desse tipo, as pessoas que antes eram agraciadas com ele sentirem-se-ão punidas” (BERGAMINI, 2008, p. 61, 64).

Presume-se, então, que no ambiente laboral, fatores extrínsecos como remuneração, estabilidade, relacionamento interpessoal, etc. podem fazer apenas com que as pessoas tenham mais satisfação no que fazem, porém não é este sentimento que ativa ou gera diretamente a motivação.

Isso induz a concluir que o empregado não é um animal irracional que pode ter seus movimentos controlados através de estímulos externos. A motivação não nasce de fatores externos. Ela é interna e, como tal, só pode ser ativada pelo próprio indivíduo. O que é possível – e se mostra como um grande desafio – é criar um ambiente favorável à automotivação, onde o indivíduo possa ter acesso a fatores que facilitem este processo autodirecionado.

#### 4.5.6 A Teoria da Pirâmide das Necessidades de Maslow

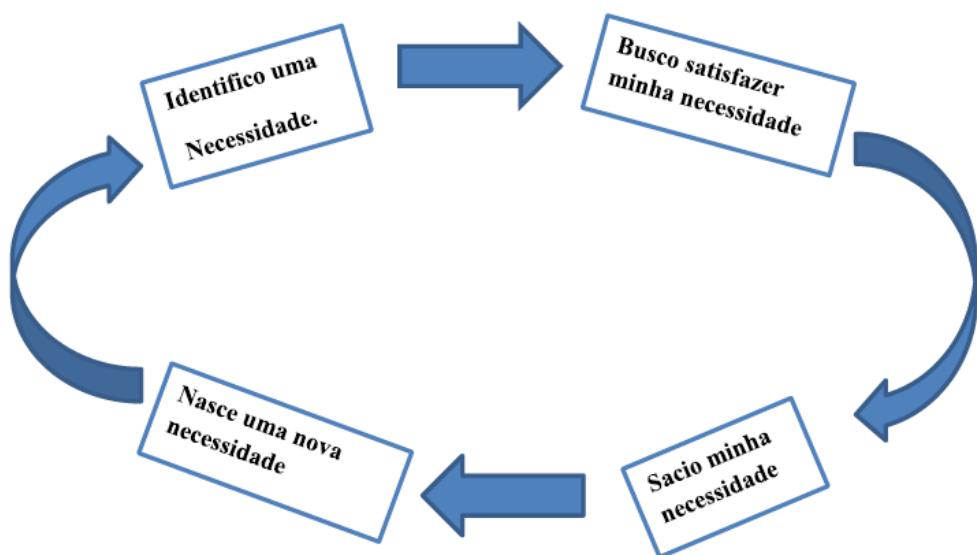
A teoria de Maslow traz, em sua essência, a ideia de que toda ação motivada nasce de uma carência, uma necessidade que precisa ser atendida. Uma vez atendida esta necessidade, a mesma perde sua força motivacional.

Bergamini (2008, p. 88-89) nos agracia com um resumo desta teoria:

Maslow lança duas premissas consideradas como básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas estejam desempenhando um papel característico de seres que perseguem a satisfação de seus desejos, estando principalmente motivados por atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando as necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se de forma a procurar reduzir essa tensão, isso coloca o ser vivo a caminho de poder reaver, mais adiante, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita uma determinada necessidade ou carência, ela perde seu potencial, enquanto força motivadora do comportamento, e seu desaparecimento faz emergir uma nova necessidade.

É um processo gradual e cíclico – conforme representado na figura 2, abaixo – onde “os motivadores são, na realidade, as necessidades humanas intrínsecas e não os fatores que satisfazem essas necessidades”. (ARCHER *apud* BERGAMINI, 2008, p. 94).

**Figura 2** – Ciclo das necessidades.



**Fonte:** elaborado pelo autor.

Maslow entendia que as necessidades das pessoas eram universais e que podiam ser organizadas hierarquicamente. “Essa hierarquia compreende desde aquelas necessidades consideradas como básicas ao bem-estar físico, até aquelas de ordem mais superior, que envolvem alta realização ou busca de individualização. Estas últimas expressam também maior maturidade motivacional” (BERGAMINI, 2008, p. 91-92).

Porém, estudos posteriores demonstraram algumas falhas nas teorias que analisam as necessidades como fatores motivacionais. Primeiramente, essas teorias não foram testadas para comprovar sua veracidade. Em segundo lugar, não há clara evidência de que “as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas, ou mesmo que essas categorias possam estar estruturadas em uma rígida hierarquia piramidal” (BERGAMINI, 2008, p. 94).

Starec (2012, p. 51) afirma que “o modelo da hierarquia de necessidades de Maslow, aplicado ao mundo do trabalho, revela que, para a pessoa alcançar o grau de comprometimento, é necessário superar as necessidades primárias (de sobrevivência, fisiológicas), bem como atender às necessidades secundárias (de segurança)”. É no topo da pirâmide que também a Educação Corporativa estaria trabalhando, já que faz parte das necessidades de autorrealização.

#### **4.5.7 A teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG) da motivação de Alderfer**

A teoria ERG é bem similar à teoria de Maslow, sendo que na teoria de Alderfer, há três níveis de necessidade: **Existência, Relacionamento e Crescimento**.

Alderfer identifica que todo indivíduo possui necessidades de crescimento e dentre estas estaria o desejo de desenvolvimento pessoal (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 32).

A teoria ERG é diferente da teoria de Maslow no que diz respeito ao atendimento das necessidades. Alderfer entende que não é necessário saciar uma necessidade para seguir para o atendimento de outra. Em sua teoria, o indivíduo pode buscar seu crescimento pessoal, ao mesmo tempo em que tenta saciar necessidades de outros níveis.

Esta teoria indica que cada pessoa possui diversas necessidades e anseios que surgem de forma simultânea, em todos os três níveis (existencial, de relacionamento e de crescimento), e o indivíduo pode “sentir” necessidade de atingir objetivos, simultaneamente, nos três níveis, sem haver a necessidade de buscar o equilíbrio em uma necessidade para seguir para outra.

#### **4.5.8 Teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais) de Herzberg**

A sua teoria postula que há dois tipos de fatores que podem trazer ou não satisfação: os fatores motivacionais, que são intrínsecos (realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento); e os fatores higiênicos, que são extrínsecos (políticas administrativas, supervisão, relacionamento com os supervisores e colegas, condições de trabalho, salário, segurança e relações com subordinados). Para o autor, os fatores higiênicos não motivam: no máximo, eles previnem ou coibem a insatisfação (BERGAMINI, 2008, p. 98-99).

Ao realizar seus estudos, ele evidenciou que o salário é um fator motivador, porém, “a satisfação proveniente de um aumento salarial tem uma duração mais curta em relação ao descontentamento de baixos salários” (SILVA; RODRIGUES; 2007, p. 43).

O autor concluiu que os fatores motivacionais produzem efeito duradouro à satisfação bem como o aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, “o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio suficiente e significado ao trabalhador” (STAREC, 2012, p. 53).

#### **4.5.9 A motivação segundo Vroom (modelo contingencial de motivação)**

A teoria de Vroom tem como base a ideia de que ninguém pode estar motivado em tudo e em todo lugar. Conforme demonstram Silva e Rodrigues (2007, p.43), “apesar de fortemente influenciada por características individuais, a motivação varia de acordo com as situações”.

O autor entende que a motivação é influenciada pela racionalidade. Ou seja, diante de determinada situação, a pessoa decide “conscientemente colocar esforços em direção a atividades que parecem prever que estas lhe darão resultados e recompensas que ela deseja obter” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 44).

Portanto, diante de uma determinada situação, o indivíduo analisa qual postura deve ser tomada, e dependendo de qual seja sua motivação, ele poderá alterar seu nível de desempenho, conscientemente. E essa decisão será influenciada pelos valores do indivíduo, que estão armazenados em sua mente. Segundo Silva e Rodrigues (2007, p.47), “esses valores

configuram a percepção individual em termos de desejabilidade percebida quanto aos resultados que podem ser atingidos por meio de algum tipo de desempenho”.

Finalmente, Victor Vroom relaciona o desempenho com a expectativa, que significa dizer que agimos no trabalho de acordo com as nossas expectativas profissionais. Segundo Starec (2012, p.54), nosso desempenho pode cair, na medida em que nossas esperanças não são atendidas.

#### **4.5.10 Teoria da Equidade de Adams**

A teoria de Adams está fundamentada principalmente na comparação. Para ele, o colaborador está sempre fazendo comparações e o resultado dessas comparações pode elevar ou diminuir sua motivação.

Como explicam Silva; Rodrigues (2007, p. 48-49):

As comparações são feitas entre seus esforços (esforço no trabalho, educação, tempo de organização, desempenho, dificuldades no trabalho, etc.) com os resultados obtidos através da organização (salário, benefícios, recompensas sociais e psicológicas). Em outras palavras, os indivíduos fazem uma comparação entre as suas recompensas (R) e contribuições (C) e as recompensas e contribuições dos outros [...] Se percebem que não há equilíbrio entre as comparações, os empregados podem diminuir sua produção, lutar por mais recompensas, ou até demitirem-se.

O psicólogo Stacy Adams argumenta que existe relação direta entre a motivação dos funcionários com a percepção ou sentimento de justiça e de igualdade nas relações de trabalho. “Nesse caso, se o colaborador se sentir injustiçado ou preterido por determinada situação, naturalmente sua motivação diminuirá bastante” (STAREC, 2012, p. 54).

Cabe frisar que, diante desta percepção, não são os fatores externos que geram ou não a motivação. É a percepção do indivíduo sobre determinado fato que vai ativar o sentimento motivacional de justiça ou injustiça.

#### **4.5.11 Teoria da Automotivação de Deci e Ryan**

A Teoria da Automotivação, de Deci e Ryan, trata-se de um híbrido das Teorias da Motivação, considerando que traz em seu âmago o entendimento que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, podendo uma motivação nascida de um estímulo externo ser internalizada e se tornar intrínseca, contanto que sejam usadas as ferramentas e ações corretas.

Segundo Elói (2012, p. 1), ao tratar da teoria da automotivação, as motivações extrínsecas são:

**Externa** – Obrigação externa. Procurar recompensas e evitar castigos.

**Introjectada** – Pressão interna. Evitar sentimentos negativos. Expectativas de autoaprovação. Envolvimento para o ego.

**Identificada** – Valorização consciente. Importante pessoalmente. Identificação com os objetivos.

Já as motivações intrínsecas, conforme Oliveira *et al.* (2010, p. 7), são:

**Motivação Intrínseca para Vivenciar Estímulos:** fazer algo a fim de experimentar sensações;

**Motivação Intrínseca para Realização:** fazer algo pelo prazer e pela realização pessoal e descoberta de coisas novas;

**Motivação Intrínseca para Saber:** fazer algo pela satisfação de aprender e por entender o que quer do futuro.

Segundo esta teoria, para que seja possível a internalização da motivação, é necessário que sejam satisfeitas três necessidades básicas: a) **necessidade de competência**, que tem a ver com necessidade de se sentir útil; b) **necessidade de autonomia**, que é referente à liberdade de executar a atividade de acordo com a maneira própria do indivíduo, considerando os seus valores e princípios; e c) **necessidade de vínculo**, que se refere à necessidade de ter e se sentir pertencente a um grupo (ELOI, 2012, p. 2).

Em suma, esta teoria compartilha da mesma visão de várias teorias da motivação, absorvendo o que considera “melhor” das teorias anteriores, com o benefício de não ser excludente, mas inclusiva, ao apregoar que não deve criar uma barreira indivisível entre a motivação de cunho interno e a de cunho externo.

#### **4.5.12 Conclusões sobre as Teorias da Motivação**

Vemos que o assunto “motivação” é complexo e, por isso, existem diversas interpretações sobre esse fenômeno.

Excetuando a Teoria da Automotivação (que defende que a motivação pode ser intrínseca e extrínseca), todas as teorias sobre motivação podem ser divididas em dois grupos, conforme indica Bergamini (2008, p.101):

O primeiro grupo está principalmente preocupado em inventariar as necessidades individuais que devem ser comuns a todas as pessoas. Essa

tendência fica clara nas teorias de Maslow, Murray e Aldefer. O segundo grupo está mais voltado para a pesquisa da psicodinâmica do processo motivacional. No primeiro grupo a via escolhida é pesquisar o que as pessoas buscam por meio do seu comportamento motivacional. No segundo, o objetivo a ser atingido é desvendar como se dá o comportamento de busca, na direção desses objetivos.

Além disso, podemos considerar dois outros grupos: o grupo dos teóricos que entende que a motivação é algo exclusivamente intrínseco, e o grupo que aceita que a motivação pode ser gerada extrinsecamente. Nenhum deles está totalmente correto ou totalmente errado. Todas as teorias trazem sua contribuição para que se possa entender melhor a motivação, como corrobora Bergamini (2008, p. 42): “Não existe uma única teoria, que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional do ser humano [...] Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra”.

Considerando as contribuições dos diversos grupos e teóricos, seguiremos nosso estudo sobre a motivação em si e como ela pode ser ativada no ambiente corporativo.

#### **4.5.13 Motivação no ambiente corporativo**

Ao se estudar sobre o fenômeno da motivação, rapidamente se percebe a sua importância em todos os fatores e momentos da vida (conjugais, pessoais, familiares). Porém, nos parece que não existe um local onde ela seja mais importante do que nas organizações.

A instituição precisa de pessoas motivadas para obter eficiência operacional (conseguir o melhor resultado com o menor custo possível) e se manter viva, assim como o profissional precisa estar motivado para conseguir atingir seus objetivos de autorrealização e manter a empregabilidade. Assim sendo, vejamos como a motivação pode ser estimulada no ambiente empresarial.

Como conclui Bergamini (2008, p. 32): “a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover”. Ou seja, a motivação sempre leva o indivíduo a tomar uma atitude ou posicionamento. Por exemplo: se estou motivado a acabar com a minha fome, tomo a atitude de comer. Por isso, nas empresas, as pessoas precisam estar sempre motivadas, impulsionadas a agir.

As pessoas entram em ação por várias razões diferentes. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes

extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e tira sua fonte de energia das necessidades e emoções. Sob esse aspecto, parece mais correto falar em motivação real quando ela for compreendida como uma categoria de ação gratuita, sem ter uma causa claramente perceptível de imediato (BERGAMINI, 2008, p. 109).

A rigor, não se deve “forçar” uma pessoa a se motivar, pois como narra Bergamini (2008, p. 208), “não há nada mais desmotivador do que tentar motivar alguém”. O que a organização deve fazer é criar um ambiente favorável ao autodesenvolvimento. Assim, o colaborador terá as ferramentas necessárias para ele mesmo ativar sua motivação.

Da mesma forma, não se pode cair no erro de julgar um colaborador como uma pessoa desmotivada para determinada tarefa, sem antes averiguar se o empregado possui a competência suficiente para realizá-la, pois só se poderá atribuir a falta de motivação quando a pessoa tiver as habilidades necessárias para o bom desempenho no cargo em que estiver, a organização oferecer os recursos necessários para tanto e, mesmo assim, ele não conseguir desenvolver um bom trabalho (BERGAMINI, 2008, p. 19-20). Para realizar determinada tarefa, conforme Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 107), conclui-se que fica “evidente que todo desempenho supõe duas condições a serem preenchidas: que a pessoa seja capaz de executá-la, aptidão, e que tenha vontade, motivação”.

Mesmo diante de toda a importância da motivação, em algumas circunstâncias a organização não consegue criar um ambiente motivador para seus colaboradores. Isto é aceitável, se pelo menos a empresa buscar não desmotivar as pessoas. Infelizmente, mesmo que inconscientemente, a organização acaba por bloquear o potencial de motivação dos seus empregados, através de diversas atitudes e estruturas arcaicas, como: liderança centralizadora, falta de transparência, ambiente organizacional cheio de disputas, etc.

Para se preparar um ambiente favorável ao desenvolvimento da motivação, uma figura é de suma importância neste processo: o líder, o gestor. Porém, conforme foi evidenciado por Silva e Rodrigues, após a realização de pesquisas em duas indústrias na Paraíba, com o objetivo de analisar os fatores de motivação no trabalho, os chefes têm grande desconhecimento em relação aos fatores que são considerados de motivação para os seus colaboradores (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 79).

Do mesmo modo, há muita insatisfação em algumas organizações que possuem um ambiente que reflete falta de humanização no trabalho. Por isso, a liderança democrática é hoje, mais do que nunca, um fator condicionante para que as pessoas se sintam motivadas, pois, em nossa realidade atual, não há mais lugar para o chefe controlador (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 86-87). Como afirmam Vieira, Mélo, Porto (2011, p. 59): “a

administração participativa é a melhor espécie de administração e, por conseguinte, sua tarefa é garantir a participação coletiva em todos os aspectos da tomada de decisão”.

As organizações precisam possuir líderes descentralizadores, aptos a conseguirem elevar a maturidade motivacional daqueles os quais gerenciam. Um líder que comanda pessoas motivadas não precisa criar formas de controle externas, já que o indivíduo faz sua função de forma prazerosa e autônoma. Como explica Bergamini (2008, p. 76):

Não há como ter um setor organizacional responsável pela motivação do seu pessoal, isto é impossível. No entanto, preparar os líderes para agirem de forma a garantir e aumentar a motivação daqueles que para eles trabalham é absolutamente factível. É imprescindível colocar à sua disposição as melhores e mais atuais informações sobre comportamento humano.

Contudo, existe uma grande dificuldade em conseguir criar e manter um ambiente organizacional repleto de pessoas motivadas, pois é fato que cada pessoa tem suas próprias características e orientações motivacionais. Como sintetiza Starec (2012, p. 49):

As pessoas são diferentes no que tange à motivação. São várias as razões: as necessidades mudam de pessoa para pessoa; os valores culturais, sociais e éticos são diferentes; as capacidades para atingir objetivos também diferem; os objetivos de cada indivíduo são distintos; e as necessidades, os valores e as capacidades variam no mesmo indivíduo, conforme o tempo.

Mesmo sendo seres únicos, já se foi verificado, através de diversos estudos, que existem estilos comportamentais. Ao se conhecer o estilo de seus colaboradores, se torna mais fácil uma abordagem estimuladora.

Um desses estudos, **Os Estilos Motivacionais LEMO**, conforme explicita Bergamini (2008, p.160-166), resumiu os estilos motivacionais em quatro orientações:

- **Orientação para a participação** – são aquelas pessoas movidas pelo desejo de contribuir com o grupo;
- **Orientação para a ação** – são aquelas pessoas movidas a fazer as coisas acontecerem;
- **Orientação para a manutenção** – são pessoas movidas a realizar coisas com qualidade, lentamente; e
- **Orientação para a conciliação** – são aquelas pessoas movidas a estarem em harmonia com as demais pessoas, mostrando-se flexíveis e otimistas.

Ele indica ainda as características pessoais dos estilos de comportamento motivacional (BERGAMINI, 2008, p.170):

- Participação: idealista, formador de talentos, prestativo, responsável e cooperador;

- Ação: rápido, irrequieto, lidera o comando, convicções firmes e gosto por competição;
- Manutenção: meticuloso, ponderado, metódico, analítico e sensato;
- Conciliação: entusiasta, diplomático, harmonizador de interesses, socialmente habilidoso, negociador.

Cabe enfatizar que uma pessoa não possui somente um estilo. Por mais que haja um preponderante, é possível que uma pessoa tenha pontos de cada um dos estilos. Como afirma (BERGAMINI, 2008, p. 168): “é praticamente incontável o número de recursos motivacionais diferentes que se pode descrever combinando diferentemente a ordenação do composto de estilos de comportamento motivacional individualizado em cada pessoa”.

Outro aspecto que não pode ser esquecido é aquele que percebe os traços comportamentais como características de diferenças individuais, não se tratando de qualidades ou defeitos. “Nesse sentido, as qualidades dos traços dependem do bom uso que seja feito dos mesmos. O uso excessivo ou disfuncional desses traços é que os transformará em pontos negativos” (BERGAMINI, 2008, p. 173).

Portanto, um ponto importante ao se buscar manter um ambiente rico em motivação é a empresa identificar os estilos motivacionais dos grupos e indivíduos para, assim, encontrar meios de desbloquear a motivação dos seus colaboradores.

Finalizando, entendemos que a verdadeira motivação é a intrínseca, ratificando a assertiva de Silva e Rodrigues (2007, p. 9):

A motivação é um fator interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. É composta por **impulso** que pode ser provocado por um fator externo, porém é sempre um fator interno. (...) Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. (...) A pessoa não consegue em hipótese alguma motivar alguém; o que ela pode fazer é, no máximo, estimulá-la. (...) Um dos maiores desafios das organizações é motivar seus trabalhadores, tornando-os comprometidos, canalizando suas energias para atingir objetivos propostos, estimulando-os o suficiente para que sejam bem-sucedidos através do trabalho que desenvolvem (**grifo nosso**).

É diante desta constatação que esta pesquisa busca verificar, através de um vasto estudo e de uma pesquisa científica, se a Educação Corporativa é uma ferramenta de impulsão motivacional no setor bancário. Ou seja, se a EC pode ser usada para estimular a motivação do colaborador, intrinsecamente, agindo de forma plural para atender a todos os estilos motivacionais.

Esperamos com esta pesquisa identificar formas de fazer com que os colaboradores se sintam mais motivados e felizes, já que “aquilo que importa e que, portanto, realmente, mais energiza o comportamento motivacional é, sem dúvida, a busca da felicidade pessoal – o ser humano normal sempre procurará estar fazendo aquilo que o torna pessoalmente mais feliz -, caso se possa oferecer a ele a oportunidade de escolher livremente o seu programa de vida” (BERGAMINI, 2008, p. 222).

## 5 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Como o ambiente de nossa pesquisa é o setor bancário, vejamos algumas nuances sobre este setor, principalmente em nosso país.

O setor bancário brasileiro está entre os mais lucrativos e sólidos do mundo. Conforme demonstra Crespo (2012, p.1), o setor bancário do Brasil conseguiu desbancar o sistema britânico em volume de lucro, quando se considera o lucro das 25 instituições financeiras mais lucrativas do planeta e representa 7% do PIB Brasileiro (IPEA, p. 17). Vejamos os números do setor na posição de junho de 2012, segundo o Dieese (2012, p. 3), considerando apenas os seis maiores bancos atuantes no Brasil:

**Figura 3 – Destaque dos Seis Maiores Bancos**

**Destaques dos seis maiores bancos  
Brasil – junho de 2012**

Indicadores	Junho de 2012	Variação (%)
		12 meses
Número de Agências	19.720	8,75%
Ativos Totais	3,9 trilhões	15,70%
Patrimônio Líquido	298,5 bilhões	12,77%
Operações de Crédito	1.479,6 bi	18,84%
Receita de Prestação de Serviços e Tarifas	41,5 bilhões	14,06%
Receita da Intermediação Financeira	179,9 bilhões	11,90%
Despesas de Pessoal	33,2 bilhões	12,14%
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	39,1 bilhões	30,51%
Lucro Líquido	25,2 bilhões	1,11%
Rentabilidade Líquida Média	19,2%	-2,5 p.p.
Número de Funcionários	478.049	0,55%

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Bancos  
Elaboração: DIEESE - Rede Bancários

**Fonte:** Dieese, 2012.

No entanto, todo este crescimento do setor no Brasil tem ocorrido de forma bastante curiosa. Enquanto o setor cresceu exponencialmente nos últimos 20 anos, com a estabilidade da moeda e da economia, o número de postos de trabalho no setor diminuiu drasticamente. O número de bancários hoje em nosso país representa em torno de 70% do número de trabalhadores do setor em 1990. Em 1990 eram 732.000 bancários e hoje são 508 mil bancários no Brasil, segundo dados do Dieese (2012, p.1).

Isso foi verificado basicamente devido à expansão tecnológica ocorrida em todo o mercado. Hoje, um cliente bancário pode pagar contas, sacar dinheiro, requerer empréstimos, entre outras coisas, pela *internet* ou nos Caixas Eletrônicos. O bancário foi sendo substituído por máquinas que não reivindicam melhorias de trabalho, não recebem participação nos lucros, não adoecem, não fazem grave, etc.

Essa substituição da força de trabalho humana pela força da máquina, já vem sendo discutida desde a Revolução Industrial e ainda não se chegou a um consenso sobre se esse fenômeno seria predominantemente positivo ou negativo. Por isso, não nos deteremos a discutir sobre essa questão. O que deve ser atentado é que, diante deste cenário, os bancários precisam ser pessoas qualificadas e altamente preparadas para manter a empregabilidade.

Portanto, os trabalhadores do setor financeiro precisam estar sempre preparados. Isto deve ser uma preocupação do próprio empregado e, principalmente, da instituição, já que esta certamente deseja continuar figurando entre as mais lucrativas do mundo.

Para manter o seu funcionário atuando com competência (desenvolvendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes) é que o setor bancário brasileiro tem investido e desenvolvido suas Universidades Corporativas. Conheçamos um pouco sobre as iniciativas de Educação Corporativa dos três maiores bancos (em volume de aplicação na região) que atuam, especificamente, em João Pessoa, estado da Paraíba, e possuem UCs:

## 5.1 Universidade Corporativa Banco do Brasil

**Figura 4 – Logomarca da Universidade Corporativa BB**



**Fonte:** Banco do Brasil, 2004.

Segundo dados fornecidos pelo próprio Banco do Brasil (2004, p.1), o sistema de educação corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965. Ao longo desse tempo, vêm sendo oferecidas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os funcionários.

Os programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional;
- Dar suporte ao desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a *performance* organizacional, tornando a empresa competitiva; e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

A produção e o acesso ao conhecimento são ancorados na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira. Os meios usados são:

- Treinamentos presenciais oferecidos nas GEPES Regionais (Gerências Regionais de Gestão de Pessoas);
- Aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, *web*);
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do país;
- Consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;

- Portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos *on-line*, etc.

As ações de capacitação estão organizadas em duas grandes vertentes:

1. Programas de Formação Superior e de Apoio à Formação Superior

- Bolsas de graduação;
- Bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização;
- Bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado;
- Idiomas a distância.

2. Programas de Educação Empresarial:

- Cursos;
- Ciclo de Palestras;
- Treinamento no exterior (preparação de gestores da área internacional);
- Outros eventos de atualização profissional.

## 5.2 Universidade Caixa

**Figura 5** – Logomarca da Universidade Caixa



**Fonte:** Caixa Econômica Federal, 2012.

Segundo informações da CAIXA (2012, p.1), a Universidade CAIXA é resultado de um trabalho focado no desenvolvimento integral das pessoas, iniciado em 1996, com o Programa Crescer com a CAIXA.

O Programa propunha a inclusão de novos elementos na cultura educacional, como a atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis.

A evolução do programa resultou na implantação da Universidade CAIXA, cujo foco principal é vincular as ações de desenvolvimento à estratégia da Empresa.

A Universidade CAIXA foi redesenhada. O início foi a revisão dos pilares que a sustentam (ideologia, filosofia e configuração organizacional) e a elaboração de um modelo pedagógico, que se tornou o referencial para o processo de educação corporativa na Empresa.

Também foram revistas as funcionalidades do *Campus* Virtual para dar ênfase ao aprendiz. A Universidade CAIXA dispõe de um *Campus* Físico em São Paulo e outro em Brasília, para as ações educacionais com metodologia de sala de aula.

Foi lançado em 2012, o novo Portal da Universidade que busca adequar-se à modernidade, velocidade e dinâmica de nossos dias. Nesse portal, o aprendiz pode encontrar notícias sobre educação, além de fazer cursos e muitas outras ações.

A Universidade Corporativa CAIXA está alicerçada em 15 premissas, que dão forma à sua atuação e fundamentam as ações por ela desenvolvidas, quais sejam:

- A contribuição para o fortalecimento do papel da CAIXA como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;
- A valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos organizacionais;
- A valorização, em todos os níveis da CAIXA, da cooperação, da integração, da transparência nas ações, da atuação em equipe, do espírito público e da gestão de pessoas;
- O reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daquele em vias de se aposentar, favorecendo a sua qualidade de vida;
- O aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e das equipes da CAIXA, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;
- O reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação com pessoas e situações vivenciadas no dia a dia que o aprendizado se consolida;
- O estabelecimento de um sistema de deveres e direitos mútuos - Empresa e empregado - em relação às ações de desenvolvimento;

- Valorização dos parceiros da CAIXA e a participação mais direta na sua profissionalização;
- A contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;
- A contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;
- O favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social e da sustentação ao negócio da Empresa;
- A preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da CAIXA;
- O desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis;
- O desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;
- A busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes para o alcance de metas organizacionais sustentáveis e para a implantação de soluções inovadoras.

### **5.3 Universidade Corporativa Banco do Nordeste**

**Figura 6** – Logomarca da Universidade Corporativa Banco do Nordeste



**Fonte:** Banco do Nordeste, 2012.

Conforme dados do próprio Banco do Nordeste (2012, p.1), a Universidade Corporativa do Banco do Nordeste é o resultado do projeto realizado em parceria com a

Fundação Instituto de Administração (FIA-USP), que concebeu uma nova filosofia de atuação e parâmetros para uma prática educacional, com base em um modelo estratégico de gestão por competências.

Fundada em 2010, ela tornou-se uma ferramenta crucial para as estratégias da organização, visando aumentar e consolidar a excelência de atuação do Banco do Nordeste de forma ágil, contínua, efetiva e proativa, proporcionando condições aos empregados de desenvolverem ou reforçarem as competências humanas desejadas, sempre baseadas nos princípios, valores e estratégias organizacionais.

Para alinhar as estratégias organizacionais ao desempenho de cada empregado, o modelo da Universidade Corporativa está estruturado em escolas de formação com o objetivo de prover soluções de aprendizagem nas diversas áreas, buscando agrupar temas que possuem uma forte relação entre si. Vale ressaltar que a Universidade Corporativa do Banco do Nordeste tem sido referência para diversas instituições nacionais, tendo sido vencedora do Cubic Awards Brasil 2010 (categoria de *Best New Corporate University*) instituição que premia as principais universidades corporativas brasileiras.

A Universidade Corporativa Banco do Nordeste atua apoiando o desenvolvimento de seus colaboradores através de cursos EAD, em sua Comunidade Virtual de Aprendizagem, bem como através de cursos presenciais em seu centro administrativo, localizado na cidade de Fortaleza, estado do Ceará; e através de parcerias com instituições externas, inclusive patrocinando financeiramente parte dos pagamentos de cursos de nível de graduação e pós-graduação.

Diante de tudo que já foi abordado, percebe-se claramente a importância da Educação Corporativa no setor bancário, para manter o profissional atualizado e firme diante das novas tendências do mercado. Vejamos agora os dados, resultados e conclusões da pesquisa.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a completa preparação teórica e embasamento metodológico, foi realizada a pesquisa qualitativa, com a entrevista de treze bancários lotados na cidade de João Pessoa-PB, as quais nos levaram a diversas conclusões que serão externadas mais adiante.

Em todas as entrevistas, foram resguardados os nomes dos participantes e das instituições onde trabalham, buscando garantir sigilo e favorecer o engajamento do pesquisado, diminuindo assim sua inibição e apreensão.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, contendo doze questionamentos básicos. O roteiro semiestruturado possui: a) questões “desencadeadoras”, com o objetivo de levar o entrevistado a “soltar” informações relevantes; b) questões que “levam a fazer descrições”, com o intuito de fazer com que o indivíduo se sinta mais livre e diminua seu nervosismo em face da necessidade de gravação do áudio; c) e questões “para manter a conversa fluindo”, com foco em manter a conversa seguindo de forma cordial e cooperativa.

As principais perguntas/solicitações foram: 1 - Fale um pouco sobre sua experiência como bancário: quanto tempo tem de profissão, quais suas áreas de atuação, etc. 2 - Nesse tempo de profissão você tem participado de cursos dentro e fora do Banco? 3 – O banco tem apoiado seu desenvolvimento através de patrocínio em seus cursos, parcial ou integralmente? 4 - Qual a sua visão em relação à ideia da Universidade Corporativa? Em sua instituição já há esse programa? 5 – Diante da dificuldade de conciliar a vida de profissional com o desenvolvimento através de cursos, qual você acha que seria a melhor alternativa para investimento em educação (EAD, cursos de curta duração, parcerias com instituições externas, etc.)? 6 - Como você se sente quando o Banco investe em sua educação? 7 - Como você se vê em relação à sua motivação hoje? Você entende que o Banco tem contribuído para aumentar sua motivação ou não? 8 - Você acha que a educação corporativa colabora de alguma forma com esse sentimento? 9 - O que prejudica sua motivação (se for o caso), em primeiro lugar? 10 - Você se sente incentivado e motivado a permanecer na empresa? 11 - Se você saísse da instituição onde trabalha hoje, você pretenderia continuar sua carreira no setor bancário até a sua aposentadoria? 12 - Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários seja importante para a melhoria de resultados da instituição e sua melhor qualidade de vida laboral?

Essas perguntas foram elaboradas buscando favorecer o atingimento do objetivo estabelecido para este estudo e obtenção das informações necessárias para subsidiar essa

dissertação. Porém, as questões não foram “engessadas”. Em alguns casos, foram feitas perguntas complementares ou substitutas, com a finalidade de aprofundar aspectos que se mostraram emergentes durante o momento interacional com os bancários. Os dados obtidos foram analisados utilizando-se as técnicas de Análise do Discurso e de Conversação; e observação etnográfica, tendo em vista que fatos e ações extralingüísticos “podem proporcionar dados reveladores” (SILVERMAN, 2010, p. 210).

As entrevistas ocorreram sem que houvesse uma marcação de horário previamente, considerando questões de segurança já mencionadas na metodologia da pesquisa. Esta particularidade gerou algumas dificuldades, como interrupção por clientes e colegas de trabalho, ocorrência de ruídos como sons de telefone tocando, etc.

Todas as dificuldades foram contornadas e as entrevistas foram realizadas de forma aceitável, além de terem sido gravadas em arquivo de áudio. Mesmo sendo possível a identificação de cada um dos participantes e da instituição onde o empregado trabalha (informação adicional constante nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE), o entrevistador e autor dessa dissertação assumiu formalmente o compromisso de não divulgar os nomes das pessoas e empresas envolvidas, com a finalidade de dar um tratamento puramente científico à análise dos dados. Portanto, cada um dos entrevistados foi identificado pelo codinome “colega”, seguido de um número de identificação que indica a sequência das entrevistas (1 a 13).

Apresentaremos a seguir os frutos de uma análise apurada das informações obtidas em campo, após a triangulação e análise dos dados coletados.

A primeira pergunta feita aos entrevistados, além de ser acompanhada por uma saudação inicial, se referia a uma “questão que leva a fazer descrições”. Nesse momento, o bancário tinha a oportunidade de descrever, resumidamente, sua história profissional. Essa pergunta foi feita propositalmente para “quebrar o gelo” e serviu para nos mostrar algumas características dos entrevistados. Analisando as respostas, é possível perceber que a amostra foi bem diversificada, tendo profissionais que possuem entre 5 e 35 anos de carreira, além de serem de diversos setores, como tesouraria, gerência, negócios, assistência gerencial, atendimento ao público, agentes de fomento, etc. e atuarem em instituições privadas e públicas.

Analizando as respostas das perguntas desencadeadoras 2, 3 e 4, que tratam de questões relacionadas às oportunidades de desenvolvimento de educação continuada e como a política de Educação Corporativa – ou ausência dela – tem afetado na prática a vida dos entrevistados, podemos chegar às seguintes conclusões:

1. No início de carreira, os bancários de João Pessoa têm diversas oportunidades de realização de treinamento e cursos (internos ou com parceiros externos) focados para sua educação continuada, direcionada para assuntos e questões afins às atividades bancárias;
2. Quanto mais extensa a carreira do bancário, menor é a participação em treinamentos ou menores são as ofertas de treinamento para o colaborador em vias de se aposentar (ou aposentados pelo INSS que ainda estão na ativa);
3. Os bancários de instituições públicas, em sua grande maioria, afirmam que suas instituições possuem Universidades Corporativas e sabem descrever de algum modo sua forma de atuação;
4. Os bancários de bancos privados asseveram que suas instituições não possuem UCs ou não sabem informar claramente se há Universidades Corporativas nas empresas. Indicam haver várias oportunidades de treinamento, porém não existe uma política de educação corporativa bem elaborada ou divulgada;
5. A grande maioria dos treinamentos e cursos disponibilizados para os bancários é na modalidade EAD (Educação a Distância);
6. Os cursos presenciais, que ocorrem em minoria, são geralmente de curta duração e realizados com o apoio de instituições externas parceiras.

Esse entendimento pode ser checado mais facilmente ao se observar os extratos de algumas das respostas. Quando questionados sobre as oportunidades de desenvolvimento educacional proporcionado pelas instituições no início de sua carreira e atualmente, vejamos o que responderam alguns dos bancários que possuem mais de 20 anos de carreira:

*“...(pausa) realizei no passado dentro do banco, mas há 10 anos que não faço, mais de dez anos.... Emanuel aí a gente cai no problema dos aposentados. Me parece que o banco além de não promover, não faz mais cursos com aposentados. É como se ele realmente, ele demonstra claramente que não tem interesse em tratar bem a gente não pode dizer que é discriminado, né? Mas o próprio fato de não haver promoção e outras coisas. ” (Colega 1)*

*“... e fiz vários cursos. Hoje parei de fazer porque hoje sou dirigente sindical... E a gente não é mais chamado pra participar. Um ou outro.” (Colega 3)*

*“Eu já tou num período que eu já tou no fim de carreira... Eu não tenho mais perspectiva assim de fazer cursos... É, eu não tenho mais não, mas o banco incentiva a essas coisas pra quem tá entrando agora.” (Colega 8)*

*“Sim, já teve épocas onde isso ocorreu com mais frequência na verdade né?” (Colega 11)*

Agora, observemos extratos de respostas de funcionários que estão ainda em início ou meados de carreira:

*“Sim é frequente que a gente faça os cursos que o banco apoia, patrocínio oferece, alguns deles pela fundação Getúlio Vargas. Agora em setembro eu fiz um pela FIA que é a Federação Integrada de Administração. É bem frequente que a gente faça cursos. É uma coisa do banco sim.” (Colega 6)*

*“Então eu fiz muitos cursos. Eu acho que quase a totalidade dos cursos disponíveis eu fiz e presencial somente os patrocinados pela própria instituição.” (Colega 7)*

*“Sim, a instituição ela incentiva e tem programas de treinamentos internos, alguns presenciais e a maioria de característica virtual... Por vontade ou necessidade já participei e hoje eu tenho uma pós-graduação que está sendo financiada em fase de conclusão pela instituição na qual eu trabalho”. (Colega 10)*

*“Sim [tive a oportunidade de realizar cursos], todo [o tempo], a maioria, a grande maioria deles foi incentivado tudo pelo/ pela instituição. Tem interno que você faz por meio do computador, virtualmente você faz, mas também eu buscava outros cursos. Pedia patrocínio, a instituição bancava. Teve cursos extras pequenos, mas também teve a minha especialização que foi bancada pelo banco.” (Colega 12)*

*“Sim, sim. Várias vezes, inclusive hoje eu deveria estar em Pernambuco participando de um treinamento desenvolvimento de habilidades gerenciais só que por problemas de logística foi adiado. A instituição que eu trabalho ela tem um programa contínuo de educação corporativa envolvendo ações educacionais tanto a distância como presenciais e também mistas...”*

Podemos observar claramente o contraste. É como se os bancários com menos tempo de carreira fossem “bombardeados” por ofertas de educação continuada, enquanto os funcionários mais “antigos” fossem esquecidos (funcionários próximos da aposentadoria ou aposentados pelo INSS, mas ainda na ativa), deixados em segundo plano. Essa percepção se mostrou mais evidente para mim, ao analisar os aspectos contextuais e/ou extralingüísticos, como entonação, altivez, etc. Considerando esses aspectos, percebi que realmente os

funcionários com idade próxima da aposentadoria se sentem desvalorizados pelos empregadores, sempre se referindo ao passado de forma saudosista.

Quando perguntados em relação à realização de quais tipos de cursos têm sido objeto de apoio pelos bancos, checamos que quase totalmente os cursos são realizados internamente e pela modalidade EAD; e quando há cursos externos, estes são de curta duração, o que pode ser percebido nos extratos abaixo:

*“...fora do banco teve cursos ligeiros, cursos relâmpagos de dias, né? Dois dias, três dias.” (Colega 1)*

*“Todo treinamento que eu fiz no banco foi interno...” (Colega 2)*

*“... aqui só cursos, inclusive os cursos que tem presenciais são pouquíssimos. Hoje tem vários cursos pelo computador.” (Colega 3)*

*“Não fora, somente dentro. A minha instituição tem um programa tipo uma universidade corporativa que ministra cursos virtuais. Então eu fiz muitos cursos. Eu acho que quase a totalidade dos cursos disponíveis eu fiz e presencial somente os patrocinados pela própria instituição. Fora da instituição nenhum.” (Colega 7)*

*“Dentro do banco, o banco S sempre disponibiliza cursos na intranet pra gente fazer tem disponível.” (Colega 8)*

*“Sim, a instituição ela incentiva e tem programas de treinamentos internos, alguns presenciais e a maioria de característica virtual. O banco tem um sistema de treinamento virtual com cursos diretamente ligados às atividades que a gente desempenha e alguns outros cursos que você pode realizar para aumentar conhecimento. Enfim.” (Colega 10)*

*“...você faz por meio do computador virtualmente você faz, mas também eu buscava outros cursos, pedia patrocínio a instituição bancava, teve cursos extras pequenos, mas também teve a minha especialização que foi bancada pelo banco.” (Colega 12)*

Chequemos agora algumas respostas aos questionamentos: “Qual a sua visão em relação à ideia da Universidade Corporativa? Em sua instituição já existe esse programa?”

*“Pausa... Emanuel eu desconheço porque eu realmente não li, a culpa é minha, eu não sei responder isso aí não.” (Colega 1)*

*“Que eu saiba não pelo menos aqui no Brasil onde a gente... O banco S é muito grande, mas aqui dentro não, que eu saiba não.” (Colega 8)*

*“Não, não existe, seria interessante, mas esta instituição no momento ela não tem esse serviço ainda.” (Colega 9)*

*“Sim, possui. E muito bom pra o funcionário que queira mesmo se atualizar e estar sempre atualizado.” (Colega 2)*

*“É, a minha instituição possui sim a universidade corporativa. Ela tem, eu vejo assim, o modelo tem algumas falhas ainda infelizmente, mas tem ao longo dos anos melhorado bastante, mas a meu ver ainda tem alguma coisa pra melhorar ne, que pode melhorar a qualificação do funcionário. Alguns cursos poderiam ser criados, já existem bons cursos, mas alguns cursos poderiam ser criados.” (Colega 4)*

*“Bem, claro que é uma boa ideia. O que falta é você está disponibilizado pra fazer os treinamentos com qualidade.” (Colega 5)*

*“Tem, ele tem universidade corporativa que eu acho... que eu sou um pouquinho contrária que eles privilegiam muito quem ainda não tem nenhum tipo de formação e eles deixam um pouco em detrimento quem já tem. Por exemplo, quem já tem uma especialização eles não privilegiam um mestrado como se você fizesse aquele curso e tivesse que ficar estacionado naquilo ali.” (Colega 6)*

*“A idealização do programa, como o programa foi idealizado e concebido é uma boa formatação. Ele visa, pelo menos teoricamente, patrocinar cursos de formação para os colaboradores em vários níveis... na concepção o programa da universidade corporativa é bem idealizado, no entanto, na prática na minha opinião deixa um pouco a desejar.” (Colega 7)*

*“Sim, a instituição na qual a gente trabalha lá, já trabalhava pelo menos neste intervalo de 6 anos na qual eu conheço a organização. Quando eu entrei, ela já tinha formada a área de educação corporativa...” (Colega 10)*

*“Possui, na verdade ela possui... acho que freou um pouco, mas existe o projeto, existe a instituição criada dentro da nossa própria instituição pra isso, pra qualificação dos funcionários como universidade corporativa.” (Colega 11)*

*“Ela tem, eu não entro muito em detalhes sobre o que mesmo ela atua, o que faz tal...” (colega 12)*

Analizando os extratos, vemos que dois dos entrevistados, oriundos de instituições privadas, declararam não possuir Universidade Corporativa em sua instituição, porém as mesmas possuem sim UCs. Somente um dos funcionários de instituição pública, nomeado Colega 1, não soube informar. Mas houve ainda quem, mesmo sabendo da existência de sua UC, não sabia dizer certamente como o programa funcionava. Portanto, mostra-se necessário

que os bancos façam uma campanha de *endomarketing*, com o intuito de tornar mais claro para os funcionários as nuances do programa, bem como os benefícios para o corpo funcional.

Continuando, perguntamos qual seria a melhor alternativa para investimento em educação continuada, de acordo com a visão dos entrevistados, considerando a dificuldade de conciliar a vida de profissional com o autodesenvolvimento (cursos EAD, parcerias externas, financiamento de cursos de graduação e pós-graduação, etc.). Dentre as respostas, destacamos:

*“Não dentro. Externo. Primeiro porque aqui dentro você não tem tempo.”*  
(Colega 3)

*“Olha, os cursos de curta duração eles têm uma certa eficiência ... se eu pudesse eu mudaria alguma coisa e faria da seguinte forma. Eu não deixaria que o funcionário ficasse sozinho, cada um fazendo ou tendo que fazer um curso, eu tentaria tirar uma hora na semana ou duas horas não sei e juntava todo mundo e todos fariam um curso. Seria uma espécie de curso presencial na agência. Ninguém sairia da agência, faria aquele curso ali todo mundo de uma vez só dentro da própria agência.”* (Colega 4)

*“Eu acho que seriam cursos presenciais em salas de aula fora do ambiente do banco, profissionais qualificados e que a gente fosse até exigido, né? Mediante verificações, tem como, é feito numa universidade em qualquer outro local, desse mas você tá livre vamos supor você sair do banco uma semana pra fazer aquilo ali ou até um mês ou mais dependendo.”* (Colega 5)

*“Eu acho que a gente poderia trabalhar com a redução da carga horária e o alongamento do tempo, ao invés de você fazer um MBA em um ano e meio e 2 anos acho que poderia ser em 4 anos, mas que você não tivesse que passar um sábado inteiro numa sala de aula ou a sexta noite inteira porque justamente pela limitação de tempo que a gente fica muito tempo aqui...”*  
(Colega 6)

*“Na minha opinião seriam cursos patrocinados seguindo a própria formatação desta universidade corporativa. Cursos patrocinados pela instituição, mas realizados fora delas.”* (Colega 7)

*“Dentro da instituição eu não concordo, fora sim em outras instituições e todas essas ferramentas seriam interessantes, mas no expediente acho que não seria interessante.”* (Colega 9)

*“...devido à falta de tempo, à velocidade, à agilidade, cursos... em caráter de imersão, né? Para que as pessoas possam em um determinado intervalo de tempo se dedicar somente aquilo ainda que seja num intervalo curto de tempo, mas que façam somente aquilo para que possam render o melhor possível o treinamento.”* Colega 10

*“...dependendo do tipo de curso, você reduzir o tempo de que você trabalha, né? Pra você poder fazer um curso com boa qualidade.” (Colega 12)*

Vemos que as instituições bancárias estão andando na contramão do que pensam os colaboradores, pois os bancos dedicam a maior quantidade de ofertas de cursos em formato EAD, enquanto nenhum dos entrevistados citou esta modalidade como boa alternativa. Indicam como melhores opções cursos externos, que podem ser realizados em regime de imersão, em um curto espaço de tempo, ou através da redução de carga horária para a participação de cursos mais extensos. A dificuldade, em si, não é o formato dos cursos EAD, mas forma como estão sendo desenvolvidos. O problema está no fato de que os cursos EAD são realizados na própria agência, durante o horário de trabalho, dificultando o engajamento dos colaboradores. Os seguintes comentários dos entrevistados comprovam essa situação.

*“Muitas vezes tem curso virtual que você faz ali, você faz na correria, ah vou aproveitar este tempinho pra dar uma olhadinha no material, fazer a prova você faz no meio do expediente, no horário do expediente.” (Colega 12)*

*“Eu acho muito difícil que a gente consiga fazer uma conciliação deste tempo desta carga de trabalho...” (Colega 11)*

*“É... o banco, ele oferece a grande maioria dos seus cursos na modalidade a distância... Inicialmente, nós tínhamos a possibilidade de fazer alguns cursos em casa, mas por questões trabalhistas isso hoje não é mais possível, né? Então a gente tem que tentar conciliar e esse é um, uma dificuldade.” (Colega 13)*

Quando perguntamos como o colaborador se sente quando o Banco investe em sua educação, as respostas mais comuns foram:

*“me sentia muito bem; primeiro, a pessoa se sente valorizada, segundo, encontra pessoas com mentes diferentes, troca ideias, fora os vários enriquecimentos, inclusive o currículo lá, né?” (Colega 1)*

*“Ah, extremamente gratificado porque a educação que você adquire dentro ou fora do banco ela vale também na vida pessoal.” (Colega 2)*

*“Eu... é tudo que eu queria, me sentiria muito bem, muito honrado...” (Colega 5)*

*“É interessante! A gente se sente motivado quer queira quer não você se sente motivado, quer queira quer não você acha que a empresa vai te cobrar um retorno sobre aquilo, mas à medida que você se especializa, se qualifica, você realmente tem condições de ter uma visão de mundo melhor e oferecer melhores resultado pra você e pra instituição também. (Colega 6)*

*“Eu me sentiria bastante prestigiado e de uma certa forma renovado assim o ânimo para o trabalho porque eu observaria que o banco se preocupa que eu tenha um crescimento e não seria uma coisa atrelada, mas inconscientemente eu me sentiria responsável por retribuir esse investimento que eu tava recebendo em mais esforço mais uma contrapartida necessitaria dar para a instituição.” (Colega 7)*

*“A gente se sente útil, né? Pelo menos. Sente que tão querendo alguma coisa da gente, a gente tem que dar o melhor também já que ele tá investindo.” (Colega 8)*

*“A gente se sente importante, né? Que a gente faz parte da empresa de fato e que a empresa está preocupada conosco.” (Colega 9)*

*“Ah eu me sinto motivado, sinto que a organização pretende utilizar minha força de trabalho de maneira especial que posteriormente eu tenho mais oportunidades de crescimento profissional, de conhecimento com base no empenho que eu tou tendo e no investimento que eles estão fazendo comigo.” (Colega 10)*

*“Eu acho que é bem motivador na verdade quando você faz uma solicitação de algo que você vê que aquilo ali vai contribuir para o seu crescimento e você percebe que a instituição também compactua com seu pensamento. Poxa aquilo ali vai servir pra você e obviamente vai servir para instituição porque o crescimento do funcionário é o crescimento da instituição. Investir na capacitação dele é investir na própria instituição de uma forma indireta.” (Colega 11)*

*“Eu... Maravilha, eu acho maravilhoso, me sinto valorizada, né? Eles querem que você tenha uma maior qualificação pra trabalhar. Inclusive eles pedem o motivo toda vez que você vai pedir.” (Colega 12)*

Analizando os extratos supracitados, notamos que os bancários revelam seu sentimento com adjetivos que expressam um forte sentimento positivo de pertencimento, quando são atingidos pela Educação Corporativa, a saber: “valorizado, gratificado, motivado, bem, honrado, prestigiado, com ânimo renovado, útil e importante”. O que nos leva a concluir que a Educação Corporativa pode ser usada como ferramenta de impulsão motivacional no setor bancário de João Pessoa.

Adiante, foi feita a seguinte pergunta: Como você se vê em relação à sua motivação hoje? Muitos dos entrevistados se declararam como pessoas motivadas por questão de posicionamento próprio, porém tivemos vários relatos negativos, os quais seguem abaixo:

*“Quando eu comecei a trabalhar no banco era uma coisa. A gente trabalhava há muitos anos atrás. Trabalhava porque, porque gostava porque de uma certa forma a gente era valorizado. Entendeu? Hoje não.”* (Colega 3)

*“Mas em função do banco não está mais oferecendo pra funcionários que já estão aposentados e antes ele já tinha isso realmente é desmotivante.”* (Colega 1)

*“Motivação em geral, eu me sinto pouco motivada.”* (Colega 6)

*“...eu me vejo bastante desmotivado...”* (Colega 7)

Para complementar a informação referente ao nível motivacional, solicitamos que nos fosse informado como o entrevistado compreendia que o Banco tem contribuído para aumentar sua motivação, ou não. Conforme poderá ser conferido através dos extratos relatados adiante, alguns bancários entendem que os bancos não têm contribuído para o aumento do nível motivacional do empregado, por questões estruturais ou por falta de transparência em processos internos.

*“A minha motivação hoje, às vezes a gente vem de uma instituição privada, né? Então você acaba adquirindo conceitos, ideias mais voltadas para aquela questão da concorrência, aquela disputa do mercado então eu sou motivado sim, mas confesso que às vezes a instituição pode ter uma determinada prática que pode tanto aumentar como diminuir esta motivação.”* (Colega 4)

*“Em minha opinião o banco colabora muito pouco e podia colaborar muito mais...”* (Colega 5)

*“A tendência esta sendo de piorar. Cada dia menos. Problemas internos de estruturação, eu não sinto que o banco tá se reestruturando, eu sinto que ele tá sem rumo, ele tá sem saber o que fazer... daqui a 3 semanas muda tudo, não deu, vamos fazer tudo de novo sem que você saiba em que objetivo se quer chegar. Então hoje isso me desmotiva.”* (Colega 6)

*“No meu caso pessoal eu diria bastante negativamente como eu falei no início eu solicitei do programa de patrocínio para o mestrado na instituição que eu trabalho... e me foi negado, eu vi uma certa falta de critério, me foi*

*negado por alguns motivos que pra outras solicitações idênticas foi concedido. Então particularmente eu me sinto bastante desmotivado porque eu vejo a oportunidade do programa, vejo o enquadramento e vejo que por critérios não muito claros é negado pra alguns e é concedido pra outros.”* (Colega 7)

Questão seguinte: Você acha que a educação corporativa colabora de alguma forma com esse sentimento (a motivação)?

*“Sim, todos esses treinamentos eles colaboram muito e muito mesmo.”* (Colega 2)

*“Pode colaborar sim positivamente ou negativamente. Acho que vai depender da utilização que a instituição vai dar a esta formação dada por esta universidade corporativa.”* (Colega 4)

*“Com certeza, principalmente curso voltado pra área que você atua que as vezes pra cumprir meta manda você fazer qualquer curso. Tem que ser um curso voltado para o seu setor.”* (Colega 5)

*“Eu tenho certeza disso... quando a gente vê que uma instituição tá melhorando, tá investindo, tá melhorando a condição individual de cada um de seus funcionários, quer seja em qualquer âmbito a gente vê uma maior participação, um maior empenho, maior união e como eu já falei sentimento de retribuição para este investimento feito pela instituição, tenho certeza que melhoraria.”* (Colega 7)

*“Ajuda com certeza, é incentivador...”* (Colega 8)

Analizando as respostas acima, percebemos que existe um entendimento de que a educação corporativa pode auxiliar no processo motivacional, pois quando a empresa investe em seu colaborador, este entende que a instituição está lhe valorizando e gera no mesmo sentimento de satisfação, auxiliando também na melhoria de seu desempenho.

Para aqueles que informaram não estar na sua melhor forma em se tratando de motivação, pedimos que indicassem o que tem prejudicado sua motivação. As respostas mais relevantes foram:

*“... a questão aborda a questão do stress, do cansaço, sempre vai existir, né? Então a pessoa que está trabalhando no banco vai lidar com isso o dia todo, todo dia, isso vai acontecer hoje, tem acontecido ontem, vai acontecer*

*amanhã. Então isso aí é uma coisa que é normal da atividade... infelizmente faz parte.” (Colega 4)*

*“Olhe hoje com certeza é a cobrança por metas... Comum em todas as instituições e o que está fazendo com que todos os bancários hoje, com 2 anos de banco, comece a fazer tratamento de saúde. Dois, três anos de banco; tá tudo fazendo tratamento de saúde.” (Colega 3)*

*“É o corre, corre, o dia a dia, a pressão...” (Colega 9)*

As informações fornecidas pelos entrevistados vão ao encontro dos resultados da pesquisa intitulada “Saúde dos Bancários” (2011) que embasou também a justificativa dessa pesquisa, mostrando que os bancários têm tido sua qualidade de vida laboral prejudicada pela cobrança por atingimento de metas abusivas, sofrendo com altos níveis de *stress*.

Já próximo do fim da pesquisa, perguntamos se o bancário se sente incentivado e motivado a permanecer na empresa e no setor bancário até a sua aposentadoria. O que nos surpreendeu foi que a maioria dos bancários declarou gostar do que faz, mas a situação de trabalho do setor tira dos mesmos o desejo de permanecer fazendo parte da categoria. Vejamos os extratos a seguir:

*“...já passei por muita coisa em banco, agora digo uma coisa, trabalhar em banco já foi bom, hoje não é não... Olha no meu caso é diferente porque eu já tou próxima da aposentadoria, eu já tenho, eu fiz minha carreira aqui dentro do banco e eu já tou perto de terminar então no meu caso eu ainda continuo fazendo meu trabalho porque, até porque eu gosto, eu sempre...” (Colega 3)*

*“Olha me sinto sim. Claro e evidente que existem outras atividades lá fora que oferecem condições melhores, né? Eu não digo aqui que essas oportunidades eu não buscarei. Poderei até tentar um exemplo, por exemplo um banco central, um cargo sei lá de analista do banco central, mas que não conseguindo eu também vejo dentro da própria instituição um caminho que eu posso percorrer e alcançar resultados.” (Colega 4)*

*“Eu motivado ou não motivado, a minha decisão é continuar pegando os motivos pequenos que têm de motivação porque tem a questão particular, a questão familiar, tenho a família e mantenho a família com isso.” (Colega 5)*

*“eu me sinto motivada a estudar pra sair... realmente não quero continuar em banco, eu tenho vontade de sair para outras áreas” (Colega 6)*

*“...penso que não. Eu não me sinto motivado para permanecer na instituição... Então eu não me sinto motivado, eu vejo que existem outras*

*oportunidades e que esse meu estudo levará a um melhor aproveitamento de outras instituições que aqui no banco.” (Colega 7)*

*“Eu apesar de trabalhar nessa instituição há muito tempo eu não acho que é o meu caminho, não é o que eu deveria trabalhar não.” (Colega 12)*

Última pergunta: Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários seja importante para a melhoria de resultados da instituição e sua melhor qualidade de vida laboral? Como principais respostas, temos:

*“Sim, com toda certeza. Com toda certeza.” (Colega 2)*

*“...agora uma coisa é certa a qualificação é essencial pro desenvolvimento da instituição como um todo então para o colaborador.” (Colega 1)*

*“Acredito sim porque quando a pessoa se qualifica ela obtém ferramentas que podem proporcionar um desempenho mais eficiente das suas atividades, né? Então se ela desempenha de uma forma mais eficiente suas atividades, os resultados tendem a aparecer de uma forma mais fácil. Isso é bom para instituição por ter um funcionário mais produtivo e é bom para um funcionário porque ele vai ver um fruto do seu trabalho. Isso vai desencadear um ciclo, uma reação em cadeia que vai mais resultados positivos vão ajudar ele a correr atrás de uma qualificação melhor ainda e aí mais resultados positivos vão acontecer e aí por diante e aí vai ser bom tanto pros funcionários que vão ter um aumento de sua autoestima como também para a própria instituição que vai ter um funcionário com uma produtividade maior.” (Colega 4)*

*“Com certeza. Sem dúvida.” (Colega 6)*

*“Tenho certeza. Quando você tem uma equipe de um nível mais elevado, de um nível mais, mais preparada... com certeza vai melhorar os resultados da instituição”. (Colega 7)*

*“Eu concordo principalmente quando os cursos são presenciais eles favorecem o aumento do nível de relação e troca de experiências entre os colaboradores.” (Colega 10)*

*“Com certeza, com certeza. Se você passa o tempo numa empresa que ela investe em você, paga, investe mesmo financeiramente em você, pagando cursos pra você fora e que não são baratos e vincula esses cursos ao que você faz exigindo que este curso tenha motivação pra aquilo que você está fazendo, seja vinculado aquilo que você está fazendo.” (Colega 12)*

*“...institucionalmente tem que se procurar tocar o individuo , né? E eu acho que seria muito melhor pra mim que eu tou falando de mim eu estar motivado e pra o banco também, mais motivado. Procura fazer... A gente*

*procura fazer, mas quanto maior motivação, maior o entusiasmo.” (Colega 1)*

Considerando os relatos supracitados, foi possível confirmar os pressupostos dessa pesquisa, ampliando ainda, mesmo que de forma modesta, o conhecimento sobre o assunto estudado. Concluímos que a Educação Corporativa pode ser usada como ferramenta de impulso motivacional, refletindo positivamente na vida profissional do bancário, trazendo também benefícios para a organização, de forma duradoura. Um dos entrevistados deixou isso bem claro, quando perguntei se a Educação Corporativa poderia colaborar com seu sentimento motivacional e ele respondeu: “Ah só tem contribuído desde o primeiro treinamento que eu fiz até agora.” (Colega 2).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação Corporativa assumiu um espaço de grande importância no setor bancário e esta política de educação continuada tem afetado positivamente a vida de muitos colaboradores do setor. Além disso, a ferramenta demonstra ter potencial para ir muito mais além, proporcionando desenvolvimento e qualificação para o corpo funcional e melhorando os resultados das instituições detentoras de Universidades Corporativas.

Ficou evidente que a Universidade Corporativa não foi criada com o propósito de substituir as universidades de cunho acadêmico. Mas ambas deverão, por um longo prazo, atuar lado a lado, uma complementando a outra, com o intuito de formar e qualificar profissionais com base teórica, acadêmica, e competência prática no ambiente profissional.

Em se tratando do processo motivacional dos bancários na cidade de João Pessoa, ficou claro que os bancários se sentem valorizados e motivados quando as instituições, onde trabalham, investem em sua qualificação. E que quando eles se sentem motivados, demonstram mais vontade de entrega e produção na organização. O interessante é que os empregados reconhecem que todos os cursos e treinamentos proporcionados ou patrocinados pelos bancos devem ter uma conexão com sua atividade laboral, ou seja, deve haver uma ligação entre teoria e prática.

No que diz respeito à retenção de talentos, foi percebido que o investimento na educação do funcionário pode auxiliar na permanência de um colaborador na instituição bancária, porém este não é o fator determinante. O investimento em Educação Corporativa incentiva o funcionário a permanecer na empresa, mas o mesmo, isoladamente, não é suficiente para manter o bancário na instituição. Há outros fatores que são levados em consideração pelo bancário quando se trata da escolha de fazer carreira ou não na categoria, como a alta cobrança por atingimento de metas, a instabilidade e falta de transparência em diversos procedimentos institucionais.

Mesmo não tendo sido possível quantificar os ganhos em melhoria de resultado dos bancos com operacionalização de suas políticas de Educação Corporativa, os bancários expressaram claramente que trabalham mais e melhor quando se sentem valorizados pela empresa, inclusive, através da mobilização de recursos em sua qualificação. Essa observação constata que a EC está longe de ser um gasto para a organização, e sim, um investimento.

Como resultado de nossa observação etnográfica, percebemos também que os bancários em início de carreira se mostram mais motivados, em relação aos colegas que têm mais de 20 anos de profissão ou já estão próximos da aposentadoria.

De igual modo, percebemos que esses “novos” funcionários – com menos de 10 anos de atuação como bancário –, possuem muito mais oportunidades de desenvolvimento e qualificação, proporcionadas pelas instituições empregadoras. Por isso, os funcionários próximos da aposentadoria mostraram se sentir meio que “esquecidos”.

Esse sentimento deve ser evitado, já que a legislação atual permite que um empregado público (categoria na qual se enquadram todos os bancários dos bancos públicos do Brasil) permaneça na ativa, mesmo após sua aposentadoria pelo INSS. Além disso, a Educação Corporativa, em sua raiz teórica, defende que a educação continuada proporcionada pela instituição seja para funcionários ativos, aposentados e até para recolocação no mercado de trabalho. Portanto, indicamos que as instituições bancárias devem rever urgentemente esta forma de atuação junto aos funcionários próximos da aposentadoria ou já aposentados pelo INSS, mas ainda no quadro de funcionários da ativa.

Finalmente, temos a certeza que nossa pesquisa pôde identificar e demonstrar que a Educação Corporativa pode e deve contribuir positivamente com a vida profissional dos bancários, auxiliando em sua motivação durante toda sua carreira, afetando também, inevitável e positivamente, as instituições bancárias.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades corporativas**: discussão e proposta de uma definição. In: ENANPAD, 24. Anais. Florianópolis: Anpad, 2000.

ASSMANN, Hugo (Org.). **Redes digitais e a metamorfose do aprender**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BANCO DO BRASIL. **Universidade Corporativa**. Disponível em:  
<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9182,23,0,1,8.bb?codigoNoticia=12176&codigoMenu=6000>. Acesso em: 14 Abr. 2013.

BANCO DO NORDESTE. **Iniciativas do Banco do Nordeste estão entre as mais inovadoras da gestão pública federal**. Disponível em:  
[http://www.bnb.gov.br/Content/aplicacao/Grupo\\_Principal/Nordeste\\_Noticias/conteudo/nordeste\\_noticias\\_detalhes.asp?lstrCodNoticia=3349](http://www.bnb.gov.br/Content/aplicacao/Grupo_Principal/Nordeste_Noticias/conteudo/nordeste_noticias_detalhes.asp?lstrCodNoticia=3349). Acesso em: 14 abr. 2013.

BRASIL. **Aposentadoria por tempo de contribuição**. Disponível em:  
<http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=19>. Acesso em: 04 mar. 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Universidade Corporativa Caixa**. Disponível em:  
<http://universidade.caixa.gov.br/>. Acesso em: 14 Abr. 2013.

CORRÊA, Cyntia Cândida. **Metodologia da Pesquisa**. Disponível em:  
[http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial\\_20120222182921.pdf](http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120222182921.pdf). Acesso em: 29 fev. 2012.

CRESPO, Silvio Guedes. **O setor bancário brasileiro desbanca o britânico em lucro**. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/radar-economico/2012/07/11/setor-bancario-brasileiro-desbanca-o-britanico-em-lucro/>. Acesso em: 14 abr. 2013.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. Disponível em:  
[www.consultargp.com.br/d\\_org.htm](http://www.consultargp.com.br/d_org.htm). Acesso em: 04 jun. 2011.

DIEESE. **Desempenho dos bancos 1º semestre de 2012**. Disponível em:  
<http://www.dieese.org.br/esp/desempenhoBanco1Sem2012.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. **Emprego no setor bancário é 70% do total há duas décadas**. Disponível em:  
<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2012/07/22/dieese-emprego-no-setor-bancario-e-70-do-total-ha-duas-decadas/>. Acesso em: 04 ago. 2012.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

EBOLI, Marisa. **Breve panorama da educação corporativa no Brasil**: apresentação de resultados da pesquisa. Brasília: Enanpad, 2005. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429576.pdf>>. Acesso em: 24 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das universidades corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. **Universidades corporativas**: educação para empresas do século XXI. São Paulo: Schumukler Editores, 1999.

ELOI, Jorge. **Motivação**: teoria da autodeterminação. Disponível em: <<http://www.psicologiafree.com/actualidade/motivacao-teoria-da-auto-determinacao/#>>. Acesso em: 10ago. 2013.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**: sentidos e formas de uso. São José de Estoril: Princípia, 2006.

INFOMONEY. **Mais de 30% dos profissionais brasileiros estão desmotivados no trabalho**. Disponível em: <<http://br.financas.yahoo.com/noticias/30-dos-profissionais-brasileiros-est%C3%A3o-172800587.html>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

IPEA. **Comunicado da Presidência**: transformações na indústria bancária brasileira e o cenário de crise. Brasília: IPEA, 2009.

JUSTUS, Roberto. **O empreendedor**: como se tornar um líder de sucesso. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.

MACEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MANZINI, Eduardo José. A entrevista na pesquisa social. In: **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Alexandre; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A Educação Corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras**. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2\\_artigo04.pdf](http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo04.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Leonel. **Universidades Corporativas**. Disponível em: <<http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/dossier4-universidadecorporativa.html>>. Acesso em 20 Out. 2012.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa**. São Paulo: Editora Érica, 2011.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

O FLUMINENSE. **Um em cada quatro brasileiros se sente infeliz no trabalho**. Disponível em: <<http://jornal.ofluminense.com.br/editorias/economia/um-em-cada-quatro-brasileiros-se-sente-infeliz-no-trabalho>>. Disponível em: 18 Ago. 2012.

OLIVEIRA, Plícia Araujo de; THEÓPHILO, Carlos Renato; BATISTA, Igor Veloso Corales; SOARES, Simarly Maria. **Motivação sob a perspectiva da teoria da autodeterminação: um estudo da motivação de alunos do curso de ciências contábeis da universidade estadual de montes claros**. Disponível em: <[http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos102010/an\\_resumo.asp?con=2&cod\\_trabalho=402&titulo=MOTIVA%C7%C3O+SOB+A+PERSPECTIVA+DA+TEORIA+DA+AUTODETERMINA%C7%C3O%3A+UM+ESTUDO+DA+MOTIVA%C7%C3O+DE+ALUNOS+DO+CURSO](http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos102010/an_resumo.asp?con=2&cod_trabalho=402&titulo=MOTIVA%C7%C3O+SOB+A+PERSPECTIVA+DA+TEORIA+DA+AUTODETERMINA%C7%C3O%3A+UM+ESTUDO+DA+MOTIVA%C7%C3O+DE+ALUNOS+DO+CURSO)>. Disponível em: 18 Ago. 2012.

PIRES, Álvaro. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean. (org.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA. **Educação Corporativa**. Disponível em: <[http://www.ufp.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=93&Itemid=109](http://www.ufp.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=109)>. Acesso em: 07 jun. 2011.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; PEREIRA, Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Teresa Correia; JOHANN, Silvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ROSA, Valter José Rehbein; MOLINA, Vera Lúcia Ignácio. **O desempenho profissional no contexto do Balanced Scorecard**. Disponível em: <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/epg6/epg6-15.pdf>> Acesso em: 11 set. 2012.

SELEME, Roberto Bohlen; MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Criando universidades corporativas no ambiente virtual**. São Paulo: Pearson, 2011.

SILVA, Anielson Barbosa. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SILVERMAN, David. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SIROTA, Daniel; MISCHKIND, Louis A.; MELTZER, Michael Irwin. **Pare de desmotivar seus funcionários**. Harvard Management Update. São Paulo, n°30, mar. 2006.

SOUZA, Vânia Pinheiro de. **Pesquisa Bibliográfica**. Juiz de Fora: UFJF, 2006. Disponível em: <[www.normalizacao.ufjf.br](http://www.normalizacao.ufjf.br)>. Acesso em: 04 jun. 2011.

STAREC, Cláudio. **Educação corporativa em xeque: até que ponto treinamento é um bom negócio para as organizações?**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Editora, 2012.

SZNELWAR, Laerte Idal. (org.). **Saúde dos bancários**. São Paulo: Gráfica Atitude, 2011.

TAKARASHI, Adriana Wunsch Roseli. (org.) **Pesquisa qualitativa em Administração:** fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.

TOGNETTI, Marilza Aparecida Rodrigues. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Santa Catarina: IFSC-SBI, 2006. Disponível em: <[sbi-web.if.sc.usp.br/metodologia\\_pesquisa\\_cientifica.pdf](http://sbi-web.if.sc.usp.br/metodologia_pesquisa_cientifica.pdf)>. Acesso em: 04 jun. 2011.

VIEIRA, Maria das Graças; MELO, Maria Auxiliadora do Nascimento; PORTO, Telma Sueli de Oliveira. **Processo decisório:** considerações sobre a tomada de decisões. Curitiba: Juruá, 2011.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA:**

1. **Saudação:** Caro colega, para manter o anonimato, vou chamá-lo de colega 1 (2, 3, ...). Agradecemos sua participação na entrevista. A mesma deverá ter duração média de 15 minutos.
2. Primeiramente, me fale um pouco sobre a sua experiência como bancário: quanto tempo tem de profissão, quais suas áreas de atuação, etc.
3. Nesse tempo de profissão, você tem participado de cursos dentro e fora do Banco?
4. Agora, gostaria de saber se o banco tem apoiado seu desenvolvimento através de patrocínio em seus cursos, parcial ou integralmente?
5. Atualmente, muitos Bancos têm centrado todas as suas ofertas de treinamentos em uma política mais abrangente, chamada Educação Corporativa. Alguns até já criaram sua Universidade Corporativa. Qual a sua ideia em relação a esse ponto? Em sua instituição já existe esse programa?
6. Existe uma grande dificuldade para os profissionais conciliarem sua vida de profissional com o desenvolvimento através de cursos, por causa da limitação de tempo. Não é diferente no caso dos bancários. Diante desta situação, qual você acha que seria a melhor alternativa para investimento em educação (EAD, cursos de curta duração, parcerias com instituições externas, etc.)?
7. Como você se sente quando o Banco investe em sua educação?
8. Como você se vê em relação à sua motivação hoje? Você entende que o Banco tem contribuído para aumentar sua motivação ou não?
9. Você acha que a educação corporativa colabora de alguma forma com esse sentimento?
10. O que prejudica sua motivação (se for o caso), em primeiro lugar?
11. Você se sente incentivado e motivado a permanecer na empresa?
12. Se você saísse da instituição onde trabalha hoje, você pretenderia continuar sua carreira no setor bancário até a sua aposentadoria?

13. Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários seja importante para a melhoria de resultados da instituição e sua melhor qualidade de vida laboral?
  
14. **Conclusão:** Bom, estamos finalizando a entrevista e eu só posso agradecer por sua atenção. Sei de toda a dificuldade de se deixar o posto de trabalho, mesmo que por alguns minutos, mas tenho certeza que essa pesquisa direta ou indiretamente será utilizada para proporcionar melhores condições de trabalho para o bancário. Obrigado!

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a) \_\_\_\_\_

Esta pesquisa é sobre EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ferramenta de impulsão motivacional no setor bancário na cidade de João Pessoa e está sendo desenvolvida pelo pesquisador Emanuel Moreira Ferreira, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Maria das Graças Vieira.

O objetivo do estudo é conhecer a contribuição da Educação Corporativa como ferramenta de impulsão motivacional de funcionários do setor bancário na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba.

A finalidade deste trabalho é contribuir para a análise das melhores formas de a Educação Corporativa propiciar crescimento intelectual do colaborador bancário, bem como detectar se a Educação Corporativa pode ser utilizada na retenção de talentos e qual o efeito da mesma em nível motivacional dos funcionários.

Quanto aos riscos, a pesquisa apresenta riscos mínimos previsíveis que poderão surgir no decorrer de sua execução.

O benefício direto e indireto aos participantes desta pesquisa será no sentido de colaborar com um estudo científico que busca identificar questões que cheguem a propiciar melhora das condições de trabalho do bancário.

Para tanto, solicitamos a sua colaboração em participar da entrevista a ser aplicada junto aos bancários da cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para o seu trabalho como bancário.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir

do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição.

O pesquisador estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Contato com o pesquisador(a) responsável(a), caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o (a) pesquisador (a) Emanuel Moreira Ferreira.

Endereço: Rua Ana de Fátima Gomes, 186, Apto 102 – Portal do Sol. João Pessoa –PB.

Telefone: (83) 8802-3210 e-mail: [emanuelebarbara@hotmail.com](mailto:emanuelebarbara@hotmail.com)

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do CCS/UFPB – Cidade Universitária / Campus I

Bloco Arnaldo Tavares, sala 812 – Fone: (83) 3216-7791 – e-mail: [eticaccs@ccs.ufpb.br](mailto:eticaccs@ccs.ufpb.br)

Atenciosamente,

---

Assinatura do pesquisador responsável

RG 96029148337 SSP CE

---

Assinatura do participante da pesquisa

RG \_\_\_\_\_

Obs: O sujeito da pesquisa ou seu representante e o pesquisador responsável deverão rubricar todas as folhas do TCLE apondo suas assinaturas na última página do referido Termo.

## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

**Colega n. 1 (áudio de 15min:20s)**

**Bom, boa tarde caro colega.**

Boa tarde

**Meu nome é Emanuel Moreira Ferreira eu estou fazendo com você a entrevista referente ao mestrado em Gestão e Organizações Aprendentes pela UFPB e para manter o anonimato eu vou chamá-lo de colega número 1 para que exatamente a sua pessoa fique preservada e que você tenha mais liberdade de responder às questões. Essa entrevista tem o objetivo de tratar sobre educação corporativa e ela durará de 15 a, no máximo, 30 minutos. Meu primeiro questionamento que eu queria pedir para o colega era que você falasse um pouco sobre a sua experiência como bancário, quanto tempo você tem de profissão, quais as áreas que você já tem atuado...**

Eu tenho 35 anos como bancário, trabalhei em cobrança, em compensação, trabalhei num órgão... chamado, já extinto chamado CENAG. Trabalhei como indutor do progresso rural, como agente de desenvolvimento, e no momento trabalho na área operativa.

**Nesse seu tempo de profissão, você tem realizado cursos dentro e fora do banco?**

(pausa) Realizei no passado dentro do banco, mas há 10 anos que não faço, mais de dez anos.

**Dez anos que não faz, então pelo que você vê no início da sua carreira o banco investiu muito pra fazer esta parte de educação com você e nos últimos dez anos não tem acontecido isso.**

Risos.

**Eu agora gostaria de saber se o banco tem apoiado seu desenvolvimento através de patrocínio de cursos não só dentro do banco, mas fora do banco, já teve alguma oportunidade em que o banco patrocinou você pra fazer algum curso?**

Não, fora do banco teve cursos ligeiros, cursos relâmpagos de dias, né? Dois dias, três dias.

**Minicursos, né?**

É...microcursos.

**Atualmente, muitos bancos, muitas instituições bancárias têm centrado todas as suas atividades de treinamento em uma ferramenta, em um instrumento que se chama educação corporativa e esse termo de educação corporativa já se ampliou hoje, já existem até as universidades corporativas. Qual é a sua ideia em relação a este ponto e se na instituição que você trabalha existe essa figura da universidade corporativa?**

Pausa... Emanuel eu desconheço porque eu realmente não li, a culpa é minha, eu não sei responder isso aí não.

**Emanuel: Não é uma coisa bem divulgada pra que você possa saber de fato.**

e também eu não me interessei pra lhe ser honesto.

**Tudo bem fique à vontade, essa entrevista...**

Por isso, eu não sei se funciona ou não e como funciona.

**Emanuel: Pausa. Nós, como bancários, temos uma limitação de tempo muito grande, isso é algo que é comum pra classe bancária, né? A gente se dedica muito à instituição e tem uma dificuldade de tempo. Diante dessa situação, qual você acha que seria a maior alternativa de investimento em educação do funcionário já que a gente tem essa dificuldade de tempo, de locomoção de tudo. Como, por exemplo, você acha que deveria focar mais em educação a distância ou então cursos com parceria em outra instituição que você fosse e o banco pagasse pra você estudar em outra instituição como um MBA, uma especialização, um curso superior, um curso de curta duração como você disse que já fez. O que você acha que seria a melhor estratégia para o banco nessa área?**

Eu acho que pode ser todas elas juntas... dependendo do caso. Agora uma coisa é certa, a qualificação é essencial pro desenvolvimento da instituição como um todo então para o colaborador.

**Tanto faz positivamente para o colaborador como reflete positivamente para a instituição.**

Ali é um investimento que ele vai colher ao longo do tempo, tem que procurar capacitar. Aí é a parte da instituição, institucionalmente se deve estimular, se o outro não vai responder ao

estímulo, medidas que sejam tomadas, mas eu acho que esta instituição tem esse dever com ela e com o funcionário dela.

**Com certeza. Eu vou fazer essa pergunta no passado porque você diz que há dez anos não tem o apoio do banco para fazer treinamentos. Então, como é que você se sentia quando o banco investia na sua educação?**

(pausa) Me sentia muito bem. Primeiro, a pessoa se sente valorizada. Segundo, encontra pessoas com mentes diferentes, troca ideias, afora os vários enriquecimentos, inclusive o currículo lá, né?

**Com certeza.**

Mas em função do banco não estar mais oferecendo pra funcionários que já estão aposentados e antes ele já tinha isso realmente é desmotivante.

**Desmotivante, né? Como é que você vê diante dessa situação, como você falou a falta de cursos e de um investimento maior do banco gera um sentimento de desmotivação. Como é que você se sente hoje em relação à sua motivação. Você entende que o banco tem contribuído para hoje aumentar sua motivação ou diminuir?**

(pausa) hum ( pequena tosse) Vou desligar também meu celular é, mas o meu já tá desligado. Risos, pausa. Na realidade Emanuel muita coisa, a maior parte realmente foi minha culpa, mas, é...como eu já lhe disse institucionalmente tem que se procurar tocar o indivíduo, né? E eu acho que seria muito melhor pra mim que eu tou falando de mim eu estar motivado e pra o banco também, mais motivado. Procura fazer.

**Melhor pra...**

A gente procura fazer, mas quanto maior motivação, maior o entusiasmo.

**Com certeza. Concordo.**

Aí é bom pras duas partes, se a pessoa não tiver capacitada, vai se capacitando, vai se dando tarefas e aquilo ali você sabe que é gerado na corrente sanguínea da gente uma coisa chamada de endorfina que dá alegria de viver de forma com prazer.

**Entusiasmo.**

A gente deve trabalhar por prazer.

### **Com certeza**

O trabalho não pode ser algo que a gente diga: a tal hora eu vou sair. O ideal que a gente fique doido que chegue a segunda pra gente retomar o trabalho.

### **É o ideal mesmo, é verdade. É bom pra ambas as partes, né?**

Pra ambas as partes, o funcionário vai produzir mais, vai se estressar menos, o banco vai ter um...(pausa) profissional que além de ser um profissional é uma pessoa que gosta daquela instituição e poucas pessoas acredito que no nível sociocultural, eu diria até espiritual pouquíssimas pessoas não respondam positivamente ao estímulo.

### **Com certeza**

Todos respondem positivamente até porque fica até de causar acanhamento a pessoa não responder.

**Com certeza. Você acha que a educação corporativa no sentido de o banco investir demais no funcionário na questão de educação, de botar cursos, de investir nesta área no funcionário colabora de alguma forma no sentimento que o funcionário tem?**

Com certeza. Agora a didática que, sobretudo, das provas, a maneira como são feitas eu acho, é de uma maneira errada até porque muitas vezes são equivocadas e (pausa) eu acho que isso aí também é desestimulante. Eu acho que tem que ser repensado.

### **A questão de prova, a medida de avaliação, o medo da avaliação.**

Exato, isso aí tem que ser repensado.

**Diante dessa situação o que prejudica, o que você entende hoje que tem prejudicado mais a motivação. Essa questão do desenvolvimento desse entusiasmo.**

Pausa. No meu caso que sou funcionário velho, várias causas contribuem pra mim. Eu lhe confesso que, sem dúvida alguma, o grande responsável fui eu. Agora, cabia à instituição também ter feito algo de forma diferente e hoje, com certeza, seria critério diferente, mas a gente não pode estar culpando os outros pelos nossos erros. Eu não sei se lhe respondi.

**Não, tá ótimo. Fique à vontade. E você se sente hoje incentivado pela instituição e motivado pelas atitudes que se têm na instituição a se manter na empresa, a manter ligado à instituição.**

Emanuel aí a gente cai no problema dos aposentados. Me parece que o banco além de não promover, não faz mais cursos com aposentados. É como se ele realmente, ele demonstra claramente que não tem interesse em tratar bem a gente. Não pode dizer que é discriminado, né? Mas o próprio fato de não haver promoção e outras coisas.

### **Algumas limitações que são criadas, né?**

É. Não é assim porque ninguém sabe quanto tempo o funcionário vai ficar. Ninguém sabe se de repente aquele funcionário dá uma guinada e volta a ser um funcionário muito bom. A vida é cheia de surpresas. Eu acho que um funcionário deve ser como um filho pra instituição. A gente deve cuidar dele e como cria da instituição a gente também no momento deve ser punido até com palavras, com correções. Correção todo mundo precisa, né?

**Uma das primeiras frases que eu começo meu trabalho de pesquisa é falando sobre o trabalho como uma segunda família porque a gente passa mais tempo no trabalho do que com a família. Então, até eu uso um termo que eu digo assim: na verdade, essa segunda família de fato é a primeira. A gente passa mais tempo no trabalho do que na... e eu entendo a sua colocação.**

Sem dúvida. A primeira família é aquela que a gente formou: esposa, filhos. Se a gente não estiver bem ali não vai estar bem em nada e qualquer instituição séria ela vai querer valorizar e a gente tem que fazer daquilo uma extensão da nossa família. Quando a gente adentrar nos portões do banco ou do local do trabalho se sinta feliz por ver amigos e realmente acredito que comigo acontece e com você acontece.

### **Graças a Deus.**

A gente vem, às vezes, com a cabeça pegando fogo lá fora, um brinca o outro pergunta.

**Encontra um ambiente de acolhimento; é verdade. Bom a gente já está finalizando colega. Você já disse em outras palavras isso, mas eu quero perguntar mais diretamente. Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários nessa parte de educação seja importante para melhoria do estado tanto da instituição como a melhor qualidade de vida profissional empregado?**

Pausa. Acredito que melhores nestas dimensões e em outras dimensões importantes que você não tocou. Dimensões interiores, emocionais com certeza mudam. Agora a formatação de tudo isso, dessa questão da instrução corporativa tem que sofrer uma mudança e deve ficar

antenada nas bases já que lá em cima no banco seja uma coisa bem distante da realidade da gente só que infelizmente acontece num dia... tem que haver uma sintonia e gerar dois mundos diferentes.

**Entendo. Bom, a gente nesse momento tá finalizando a entrevista. Eu só tenho a agradecer a sua atenção. Eu sei a dificuldade que a gente tem pra parar um pouco na vida da gente. É uma correria, não é fácil e você dedicou aí esses minutos para nos ajudar nesse projeto. Eu creio que, direta ou indiretamente, esta pesquisa vai ajudar muito a desenvolver algo que possa beneficiar a vida do bancário também como beneficiar a instituição porque as instituições quando os bancários são beneficiados seguem um bom tratamento com certeza a instituição é da mesma forma. Então eu agradeço a oportunidade, viu colega? Obrigada aí.**

Obrigada também. Estou sempre às ordens.

**Colega n. 2 (áudio de 9min:38s)**

**Boa tarde**

Boa tarde

**Caro colega para preservar o seu anonimato eu vou chamá-lo de colega número 2.**

Pois não.

Queria primeiramente agradecer a sua participação na entrevista que é muito importante para o meio acadêmico pra gente desenvolver um pouco mais a educação corporativa, né? Minha pesquisa é junto à Universidade Federal da Paraíba para o curso de mestrado em Gestão em Organizações Aprendentes. Ela tem como foco, o assunto é sobre educação corporativa.

Pois não.

**Primeiramente eu gostaria que você me falasse um pouco sobre a sua experiência como bancário, quanto tempo você tem de profissão, quais as áreas que você já tem atuado.**

Eu tenho 35 anos de banco. Eu já atuei é desde quando entrei, entrei como gestor praticamente e cheguei a exercer até gerente geral até de agências pelo tempo de dez anos e atualmente eu sou analista bancário.

**Nesse seu tempo de profissão você tem realizado muitos cursos fora e dentro do banco?**

Muitos. O que eu sei hoje até pra vida prática eu devo muito à instituição que trabalho porque se eu for contar quantos meses de curso o banco custeou pra mim eu acredito que deve dar em torno de 2 ou 3 anos, por aí assim.

**Legal. Muito bom, agora eu gostaria de saber se o banco tem apoiado o seu desenvolvimento intelectual através de patrocínios em cursos internos da própria instituição ou se também em alguma oportunidade já patrocinou você a participar de cursos externos e assumindo financeiramente integralmente ou parcialmente.**

Todo treinamento que eu fiz no banco foi interno, né? Muito embora um deles que teve a durabilidade de uns 3 a 4 meses era só com professores externos, né? Da fundação Getúlio Vargas ou da ... Unicamp.

**Professores de instituições renomadas, né? Atualmente, muitos bancos nas várias instituições têm focado as suas ofertas de treinamento em uma política chamada educação corporativa e essa política de educação corporativa já teve uma expansão e hoje se criou até o termo de universidade corporativa. É algo bem comum em algumas instituições principalmente no setor bancário. Qual é a sua ideia em relação a este ponto? Na instituição que você trabalha possui essa...**

Sim, possui. É muito bom pra o funcionário que queira mesmo se atualizar e estar sempre atualizado. Oportunidade o banco tá dando muito.

**Pra vários tipos de treinamentos, não é isso? Algo muito comum da característica do funcionário de um banco é a limitação de tempo. A maioria das pessoas externamente não sabe da limitação de tempo do bancário, mas a gente tem uma limitação de tempo muito grande.**

Interrupção de outra pessoa que bate na porta e pergunta sobre um papel da mesa dele.

**Diante dessa situação, qual você acha que seria a maior alternativa de investimento dos bancos para desenvolver seus funcionários diante de toda essa dificuldade que tem os**

**funcionários. Por exemplo, o que é que você acha de cursos de curta duração então, patrocínios de cursos externos? MBA, especialização, curso superior ou então EAD.**

Olha os treinamentos são extremamente importantes na vida da pessoa tanto na vida pessoal como na institucional. O trabalho do dia a dia, mas eu sou de uma época que o presidente do banco tinha como lema de formar bancários. Precisa ver assim se estes treinamentos estão voltados para, tão focados para o trabalho?

### **Com certeza**

Então eu acho que é muito importante o treinamento interno e externo também desde que seja focado para o trabalho.

**Tem que haver pelo que você entende uma ligação com o programa estratégico da instituição, né? O plano estratégico da instituição...**

Perfeitamente, vamos dizer assim formar o bancário e não o doutor.

**Tem que ter uma ligação com a atividade do funcionário.**

Perfeito.

**Como você se sente, tem se sentido, ao longo da sua carreira quando o banco investe em educação?**

Ah, extremamente gratificado porque a educação que você adquire dentro ou fora do banco ela vale também na vida pessoal.

**Reflete fora da instituição, né?**

Fora da instituição.

**Então pelo que você me deixou entender tanto reflete positivamente pra o funcionário como para instituição dentro e fora dela.**

Dentro e fora dela.

**Como você se vê, colega, diante de toda essa relação da instituição de todo desenvolvimento que a instituição proporciona? Como você se sente hoje em relação à sua motivação diante de tudo isso?**

Eu sou uma pessoa motivada por natureza vamos dizer assim. Eu procuro ter o meu trabalho. Realizar. Eu me realizo quando realizo, vamos dizer assim.

**É algo intrínseco seu?**

Pessoal. Isso eu posso dizer que eu sou um cara muito motivado. Antes, durante e agora e sempre serei porque eu busco isso estar de bem comigo mesmo.

**Que bom, que bom. Você entende que o banco hoje tem contribuído para essa sua motivação que é intrínseca sua, para aumentar, ou não? Ou é neutra?**

Ah só tem contribuído desde o primeiro treinamento que eu fiz até agora, isso é uma vamos dizer assim, acúmulos do tempo que faz com que hoje a gente tenha essa consciência, né?

**Com certeza. Você acha que a educação corporativa de uma forma ou de outra, direta ou indiretamente, até você já respondeu esta pergunta. Mas, só pra ficar mais claro. O que você acha que a educação corporativa colabora? Você acha que a educação corporativa colabora para este seu sentimento?**

Sim, todos esses treinamentos eles colaboraram muito e muito mesmo. Agora o que não pode ser deixado de lado é se trabalhar os processos, né? Os processos do dia a dia que aí é onde a empresa tem o ganho. Você tem o conhecimento teórico e se você tem uma prática bem estruturada, bem segmentada então a produtividade lógico que vai ser muito maior.

**Pelo que eu entendi é transformar o conhecimento teórico em algo aplicativo, algo que se aplique de verdade, né? Aplicar na vida. Você se sente hoje mesmo com toda sua carreira que graças a Deus é uma carreira brilhante, você se sente hoje ainda motivado e incentivado a permanecer na empresa. A empresa lhe dá este sentimento?**

Sim. Sim

**Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários como a gente já falou toda essa área de desenvolvimento de cursos e de treinamentos seja importante para melhoria dos resultados da instituição e também para proporcionar uma melhor qualidade de vida laboral, de trabalho.**

Sim, com toda certeza. Com toda certeza.

**Bom colega.** A nossa entrevista é uma entrevista curta, rápida e você é bem objetivo nas respostas. Eu só tenho de toda a forma e acima de tudo agradecer a sua participação porque a gente sabe da dificuldade de tirar um colega do seu trabalho, da sua área no momento de trabalho para fazer um momento desses por mais que sejam poucos minutos. A gente sabe de toda a dificuldade e eu só tenho a agradecer a sua participação e esperamos e cremos que, direta ou indiretamente, esse projeto de pesquisa vai avançar de uma forma que possa proporcionar algo positivo de retorno aplicado e de retorno aplicativo dentro da vida dos bancários. Esta é a intenção, é divulgar e trabalhar um projeto de pesquisa onde a gente possa identificar como a educação corporativa pode contribuir positivamente ou não pra vida do bancário. Então nós esperamos que, ao final deste projeto, a gente possa trazer algo de melhoria pra vida da gente como bancário.

Perfeito.

Obrigada colega.

Eu só tenho a agradecer também, disponha sempre!

Risos.

**Colega n. 3 (áudio de 9min:20s)**

**Boa tarde colega**

Oi boa tarde

**Eu me sinto muito feliz com a sua participação na entrevista. Esse projeto é da Universidade Federal da Paraíba no Mestrado em Gestão em Organizações Aprendentes onde o projeto de pesquisa trata sobre educação corporativa. Primeiramente como já informado vou manter o anonimato e vou te chamar de colega número 3 pra que você fique bem à vontade para responder. E a primeira pergunta que eu queria saber de você é da sua experiência como bancária, como você poderia dissertar rapidamente sobre a sua experiência como bancária, as áreas que você tem trabalhado.**

Bom, pelo tempo de banco eu tenho 26 anos, já passei por todas as funções. A minha função atual hoje é gerente administrativa. Já passei por muita coisa em banco, agora digo uma coisa, trabalhar em banco já foi bom, hoje não é não.

**É verdade eu entendo perfeitamente o seu posicionamento. Neste seu tempo de profissão você tem realizado cursos dentro e também fora da instituição?**

Já fiz muitos. É porque é o seguinte este tempo todo de banco não foi em um banco só, eu era de um banco que entrou em intervenção. O banco foi vendido...

**Foi passando para outra instituição**

Foi passando. Tou no quarto banco sem ter saído, sou bancária desde... e fiz vários cursos. Hoje parei de fazer porque hoje sou dirigente sindical.

**Ah ok, ok que bom!**

E a gente não é mais chamado pra participar. Um ou outro. Depois que eu entrei no sindicato, veio uma convocação para participar de um curso. Inclusive eu não fui porque eu não podia ir.

**Então nos últimos anos não tem sido algo comum participar...**

Não

**Mas de cursos, né?**

Não, não.

**Então diante dessa vertente eu queria saber se dentro desse período o banco tem investido, tem apoiado no seu desenvolvimento através de patrocínios também financeiros, não só cursos internos, mas para você fazer cursos fora como mestrado, MBA ou especialização.**

Não, aqui não tem isso não.

**Nem parcialmente, né?**

Não. Aqui só cursos. Inclusive os cursos que tem presenciais são pouquíssimos. Hoje tem vários cursos pelo computador.

**Tudo EAD, né? Atualmente os bancos têm centrado as suas iniciativas de cursos na política de educação corporativa, né? E até se chegou a criar um termo mais abrangente que é a universidade corporativa. Na instituição que você trabalha existe universidade corporativa? O que você entende dentro dessa política, se é algo positivo.**

Olha, eu vou dizer uma coisa. Eu conheço, mas eu acho que a gente pelo menos quem tá fazendo este curso não dá tanta atenção e não se dedica tanto quanto você tá numa sala de aula ouvindo a instrução...

**Entendo.**

Junto com os colegas, entende?

**Questão de foco, de.**

Eu acho que se aprende muito mais. Sei que pras empresas hoje é muito mais barato fazer do jeito que eles estão fazendo, né? Tem que lembrar que quando tem curso presencial é em Recife. Aí tem o custo...

O custo de transporte.

Tem hospedagem, um monte de coisas. Então as empresas preferem hoje fazer o que elas estão fazendo...

**A distância, né? Como disse desde o começo, nós temos uma dificuldade muito grande de tempo, né? A limitação do tempo do bancário é muito grande diferente do que as pessoas externas pensam. A vida do bancário acho muito corrida. Diante dessa situação qual seria a alternativa para a aplicação de política de educação corporativa dentro do banco. Seria realmente cursos semipresenciais externos ou dentro da própria instituição?**

Não dentro. Externo. Primeiro porque aqui dentro você não tem tempo

**Dentro do local de trabalho.**

Dentro do local de trabalho aí não tem tempo.

**Como você se sente ou como você tem se sentido, já que você tem uma longa carreira de sucesso, como você tem se sentido dentro da sua carreira quando o banco investe em educação?**

Olha no meu caso agora não mais inclusive assim não participo mais de cursos entendeu. Mas com o pessoal que tá começando agora é muito bom pelo menos é o que eu vejo aqui. Os poucos que vão fazer curso quando voltam, voltam supersatisfeitos.

(Breve interrupção de uma pessoa perguntando por depósito e ela gentilmente diz que lá fora tem e chama Franklin para atendê-lo)

**Diante de toda situação do banco hoje, dos bancos né? Você sente que o banco gera algo que cria motivação em você ou não?**

Hoje? Não. Hoje mais não. Por isso que eu disse a você...

**Entendo.**

Quando eu comecei a trabalhar no banco era uma coisa. A gente trabalhava há muitos anos atrás. Trabalhava porque, porque gostava. Porque de uma certa forma a gente era valorizado. Entendeu? Hoje não.

**Inclusive até o nome de bancário no Brasil**

Era, era

**Era uma coisa e hoje é outra.**

Antigamente, todo mundo queria ser bancário. Hoje o pessoal entra no banco e fica estudando pra concurso pra passa num....

**É verdade. Verdade, de fato isso acontece. Você acha que a educação corporativa poderia melhorar de alguma forma esse sentimento de motivação?**

Olha, pode sim. Pode porque é o que todo mundo quer hoje em dia, se sentir valorizado.

**Inclusive isso não afeta internamente só a instituição, né? Isso é algo que reflete até externamente, né?**

Com certeza.

**Hoje pela situação que estão os bancos o que é que você entende que prejudica mais a motivação dentro dos bancos?**

Olhe, hoje com certeza é a cobrança por metas.

**É algo comum em todas as instituições...**

Comum em todas as instituições e o que está fazendo com que todos os bancários hoje, com 2 anos de banco, comecem a fazer tratamento de saúde. Dois, três anos de banco tá tudo fazendo tratamento de saúde.

**De fato, nós já estamos nas últimas 3 perguntas. Como você, você se sente hoje motivada a permanecer na empresa?**

Olha no meu caso é diferente porque eu já tou próxima da aposentadoria. Eu já tenho, eu fiz minha carreira aqui dentro do banco e eu já tou perto de terminar. Então no meu caso eu ainda continuo fazendo meu trabalho porque, até porque eu gosto, eu sempre...

**Tem prazer no que faz...**

Porque pra ficar em banco se você não gostar...

**Ficaria quase impossível.**

Entendeu? Mas pras pessoas que estão começando hoje aí já é um pouco diferente.

**Então hoje você pretende permanecer até a sua aposentadoria como bancária?**

Isso. No meu caso sim, mas quem tá começando agora eu aconselho a todos eles procurarem outra atividade.

**Eu entendo perfeitamente, você acredita que o desenvolvimento dos funcionários desta área onde o banco investe na educação dos funcionários é importante para melhoria não só dos resultados, mas da instituição como também dos resultados da melhoria de vida laboral do funcionário?**

É sim, com certeza é sim.

**Pois, colega, agradeço demais a sua participação na entrevista. Teve que ser bem corrida por causa da situação. Sei que estamos num horário de expediente, mas fico muito feliz. Agradeço e esperamos como falei no início que essa... ao término deste projeto de pesquisa a gente possa contribuir de alguma forma positiva para melhorar essa situação em que os bancários no Brasil estão hoje. Pretendemos divulgar este trabalho, apresentar este trabalho de determinadas situações que a gente possa pelo menos que**

**seja uma semente mais, mexer um pouquinho na situação da vida do bancário no Brasil. Então, muito obrigado pela participação.**

Por nada, eu espero que eu tenha contribuído de alguma forma.

**Obrigado.**

De qualquer maneira.

**Eu vou ligar pra...**

**Colega n. 4 (áudio de 12min:20s)**

**Primeiramente eu gostaria de agradecer a disponibilização do colega a participar da entrevista, vou te passar algumas informações da entrevista. Para manter o seu anonimato eu vou chamar de colega número 4, a duração desta entrevista vai ser em torno de 15 minutos e sei de toda a sua dificuldade como a nossa dificuldade de bancário de disponibilizar um tempo assim, agradeço de todo coração esse tempo pra gente fazer a entrevista. Bom, primeiramente, gostaria que você falasse um pouco da sua vida como bancário, quanto tempo de banco você tem, quais as áreas que você atua**

Ok, na instituição em que estou hoje, eu tenho 4 anos de banco, antes de vir para esta empresa já tinha uma experiência anterior, trabalhei em algumas instituições privadas e totalizando tudo eu acho que dá na faixa de uns 8 anos de banco.

**Legal.**

A minha atividade aqui no momento é na área de organização de microcrédito. Eu já venho de duas agências. Essa é a minha segunda agência. Vim de Pernambuco. Tou aqui, já estou sendo transferido para outra agência no interior.

**Ok, neste seu tempo de profissão como bancário mesmo nas instituições privadas ou nas públicas, você tem tido a oportunidade de realizar o concurso dentro e fora do banco também?**

Dentro do banco sempre existe cursos de formação. Fica um pouco complicado de conciliar o tempo que a gente tem disponível para realizar os cursos por conta do atendimento, do fluxo de clientes que a gente tem que atender.

### **Dificuldade de tempo.**

E o tempo acaba sendo pouco pra fazer tudo isso, mas existem sim os cursos. Eles estão disponíveis. Externamente eu estou me formando agora em Economia. Tou defendendo a monografia neste próximo mês.

**Dentro da área, dentro do bancário, é... muito bom, eu gostaria de saber se o banco tem apoiado este seu desenvolvimento através não só de patrocínios internos, mas fora através de bolsas de estudos ou até patrocínio mesmo integral ou parcial de estudos externos.**

No meu caso não porque eu já sou concluinte do curso. Então, o banco tem o programa de bolsas pra graduação, pra pós-graduação, mestrado e doutorado. Eu inclusive estou pensando em me candidatar pra esse programa, pra o mestrado, mas no momento eu estou terminando este curso e não me candidatei a nenhum programa desses, mesmo porque eu não me encaixo nos pré-requisitos, mas eu serei um candidato com certeza.

**Ah que bom. Atualmente a maioria das instituições bancárias tem focado em todas as suas políticas de treinamento e desenvolvimento numa figura que a gente chama de educação corporativa, que esse conceito já foi se ampliando e hoje já tem a universidade corporativa. Então o que é que você acha, qual a relação que você tem em relação a este ponto da universidade corporativa e se a sua instituição possui a universidade corporativa.**

É, a minha instituição possui sim a universidade corporativa. Ela tem, eu vejo assim, o modelo tem algumas falhas ainda infelizmente, mas tem ao longo dos anos melhorado bastante. Mas a meu ver ainda tem alguma coisa pra melhorar, né, que pode melhorar a qualificação do funcionário. Alguns cursos poderiam ser criados, já existem bons cursos, mas alguns cursos poderiam ser criados.

### **Ampliar né as áreas do curso?**

Ampliar as áreas.

**Ok. Como você já falou, existe uma situação muito comum nos bancários que é a limitação de tempo que as pessoas fora, as pessoas que não são bancárias não entendem isso e não sabem a dificuldade de tempo que tem o bancário. Diante dessa situação de limitação de tempo que o bancário tem qual você acha que seria a melhor alternativa de**

**investimento da universidade corporativa, da política de educação corporativa. Seria um curso de curta duração ou uma parceria com uma instituição externa realmente fora do horário do banco ou cursos EAD pela distância? O que é que você acha que seria mais eficiente?**

Olha, os cursos de curta duração têm uma certa eficiência agora. Tem que olhar para a agência como um todo. Se eu fosse olhar para esta agência como um gestor, eu provavelmente, se eu pudesse, eu mudaria alguma coisa e faria da seguinte forma. Eu não deixaria que o funcionário ficasse sozinho, cada um fazendo ou tendo que fazer um curso, eu tentaria tirar uma hora na semana ou duas horas não sei e juntava todo mundo e todos fariam um curso. Seria uma espécie de curso presencial na agência. Ninguém sairia da agência, faria aquele curso ali todo mundo de uma vez só, dentro da própria agência.

**Dentro da própria agência. E aí diante dessa situação você entende que facilitaria até a integração das pessoas.**

Facilitaria a integração e faria com que a equipe toda pudesse ter uma formação profissional e até uma certa equalização desse conhecimento. Equalizar este conhecimento.

**Como você falou que já tem essa previsão, tá terminando o curso superior agora, já tá projetando um mestrado isso é muito bom. A sua ideia de que o banco investindo isso pra você, como é que você se sentiria diante dessa situação?**

Olha, eu acho muito é uma oportunidade muito boa, né? Eu sinceramente não tenho pretensões de deixar passar (risos). Eu vou querer utilizar este programa de bolsas pra o mestrado. No banco existe um programa de qualificação a nível de doutorado e mestrado, a nível de pesquisador. Isso muito me interessa que o cidadão pode fazer mestrado na condição ou de bolsista ou de pesquisador. Ficar disponível para o banco como pesquisador pra prestar serviço em alguma área. Então, eu vou utilizar o serviço, né? Eu com certeza vou utilizar. Acho muito bom e muito válido e acredito que é uma coisa que o banco não deve deixar de fazer nunca.

**Com certeza. Entendo perfeitamente, como você se vê hoje em relação à sua motivação e o que é que você entende que essa sua motivação não vem só de você, que o banco de alguma forma estimula positiva ou negativamente? Você entende que ele está estimulando positivamente ou negativamente?**

A minha motivação hoje, às vezes a gente vem de uma instituição privada, né? Então você acaba adquirindo conceitos, ideias mais voltadas para aquela questão da concorrência, aquela disputa do mercado. Então eu sou motivado sim, mas confesso que, às vezes, a instituição pode ter uma determinada prática que pode tanto aumentar como diminuir esta motivação.

**Perfeitamente.**

Por exemplo, pode citar exemplos.

**Pode, fique à vontade.**

No caso, eu acho que a instituição poderia fazer um projeto, planejar uma ascensão profissional, um mecanismo de ascensão profissional mais eficiente porque todo mundo entra no banco na condição de escriturário que é o cargo inicial, mas às vezes há pessoas que entram com mestrado.

**Ou experiência externa.**

Ou experiência externa. Entra com uma qualificação já um pouco avançada, gente que já é advogado, gente que já enfim....então eu acho que deveria existir um mecanismo que pudesse filtrar este povo, público, pessoas e direcionar, proporcionar a estas pessoas a oportunidade de serem direcionadas para áreas mais afins.

**Unir a vontade pessoal com a da instituição pra se conectar, não é isso?**

Isso mesmo.

**É você acha que a educação corporativa colabora de alguma forma com este sentimento de motivação?**

Pode colaborar sim positivamente ou negativamente. Acho que vai depender da utilização que a instituição vai dar a esta formação dada por esta universidade corporativa. Por que se ele de fato aproveitar esse conhecimento, se ele mensurar esse conhecimento e aproveitar aquilo pra uma ascensão profissional, beleza, mas se a pessoa fizer a formação e você vê que lá na frente nada daquilo que você fez está sendo utilizado para uma ascensão profissional, então isso vai realmente desmotivar.

**Você entende que o ensino tem que ter aplicabilidade, né? Então você já falou de forma indiretamente, mas eu queria só que você pra ficar mais claro a questão de que existem**

**algumas situações que prejudicam a motivação dentro do ambiente de trabalho, qual é... o que você acha assim que realmente hoje prejudica, você falou da questão do plano de cargos e carreiras, remuneração e cargos de sucessão, não foi? Tem mais alguma coisa?**

Olha, não. Nesse caso não porque o resto ou a questão aborda a questão do stress, do cansaço, sempre vai existir, né? Então, a pessoa que está trabalhando no banco vai lidar com isso o dia todo, todo dia. Isso vai acontecer hoje, tem acontecido ontem, vai acontecer amanhã. Então isso aí é uma coisa que é normal da atividade.

### **Infelizmente.**

Infelizmente faz parte

**É, de fato, você se sente hoje incentivado e motivado tanto por você como pela instituição a permanecer na empresa até a aposentadoria.**

Olha, me sinto sim. Claro e evidente que existem outras atividades lá fora que oferecem condições melhores, né? Eu não digo aqui que essas oportunidades eu não buscarei. Poderei até tentar um exemplo, por exemplo, um banco central. Um cargo sei lá de analista do banco central, mas que não conseguindo eu também vejo dentro da própria instituição um caminho que eu posso percorrer e alcançar resultados.

### **Seus objetivos.**

Meus objetivos, os objetivos que eu espero.

**Perfeitamente, você acredita finalizando a nossa última pergunta. Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários seja importante pra melhoria dos resultados? O desenvolvimento intelectual de cursos e educação corporativa melhora tanto os resultados da instituição como a qualidade de vida do funcionário?**

Acredito sim. Porque quando a pessoa se qualifica ela obtém ferramentas que podem proporcionar um desempenho mais eficiente das suas atividades, né? Então, se ela desempenha de uma forma mais eficiente suas atividades, os resultados tendem a aparecer de uma forma mais fácil. Isso é bom para a instituição por ter um funcionário mais produtivo e é bom para um funcionário porque ele vai ver um fruto do seu trabalho. Isso vai desencadear um ciclo, uma reação em cadeia que mais resultados positivos vão ajudar ele a correr atrás de uma qualificação melhor ainda e aí mais resultados positivos vão acontecer e aí por diante e aí

vai ser bom tanto pros funcionários que vão ter um aumento de sua autoestima como também para a própria instituição que vai ter um funcionário com uma produtividade maior.

**Com certeza. Colega eu agradeço o tempo que você disponibilizou pra tirar o seu tempo do posto de trabalho que eu sei que é difícil pra gente participar desta curta entrevista, mas eu creio que essa entrevista vai colaborar de alguma forma positivamente pra que a gente possa identificar algo que chegue a melhorar a vida do bancário e de tanta dificuldade que o bancário tem. Esse é o motivo do projeto. É a gente descobrir como a educação corporativa pode trazer benefício pra vida do bancário e logicamente trazer frutos positivos pra instituição. E eu agradeço a oportunidade muito obrigada pela atenção.**

Eu que agradeço e estarei sempre disponível.

#### **Colega n. 5 (áudio de 8min:06s)**

**Caro colega que eu vou chamar pelo codinome de número 5. Agradeço a sua atenção por estes seus dez minutinhos aqui pra gente fazer a entrevista, pois eu sei de toda dificuldade de tempo que nós bancários temos. Então agradeço muito a sua participação. Primeiramente, eu queria colega que você falasse de sua experiência como bancário, quanto tempo de banco você tem quais as áreas de atuação.**

Eu tenho 20 anos de banco. Trabalhei em quase todas as áreas de agência na linha de frente direto com o cliente, exceto pessoa jurídica que tenho muito tempo. Durante esses 20 anos, eu passei por algumas agências no interior e aqui em João Pessoa. Estou na terceira, mudando de uma agência pra outra tentando galgar algum espaço que não é tão fácil.

**Que bom. Neste seu tempo de profissão você tem realizado cursos dentro e fora do banco?**

Dentro do banco a gente realiza o estritamente necessário e tem uma certa dificuldade pois existe uma meta somente, mas não vejo tanta qualidade. Fora do banco eu fiz o curso superior em Economia.

**Que bom.**

E não tenho tantos treinamentos fora do banco.

**Mais no banco, né?**

Ele pede licença para telefonar.

**O curso superior que você fez, o banco patrocinou de alguma forma?**

Não, não.

**Não houve patrocínio da instituição não.**

Não.

**Por que era um curso de instituição pública ou você mesmo que custeou?**

Foi na federal, mas foi totalmente por minha iniciativa.

**Então na realidade não tem sido comum você realizar curso fora. Um banco pagando ou fazendo algum investimento pra você fazer cursos externos não só internos, né?**

Não. O que o banco fez da primeira vez foi de uma certificação quando eu tava no início foi o CPA10 e também pagou quando eu fui aprovado na CPA20 que é uma exigência da nossa função, né? Ele também pagou a taxa de inscrição.

**Ah, ok. Atualmente estes bancos têm centrado....**

É. Esses dois que eu te falei é interno.

**Interno.**

É tipo obrigatório para nossa função.

**Atualmente, muitos bancos têm suas técnicas de treinamento na política de educação corporativa e esse termo de educação corporativa e esse conceito de educação corporativa já se expandiu e hoje, já existem as universidades corporativas. A sua instituição tem universidade corporativa e o que você acha dessa ideia?**

Bem, claro que é uma boa ideia. O que falta é você estar disponibilizado pra fazer os treinamentos com qualidade.

**É tempo, né?**

O que eu não concordo é que existe tudo no papel. Existe o órgão, agora se você for umas nove horas de banco com uma correria pra cá, pressão por metas, é muito complicado fazer um treinamento bem feito.

**Com qualidade. Uma das características do sistema bancário que muita gente externamente não sabe é da nossa limitação de tempo. O bancário tem uma limitação de tempo tremenda. Diante dessa situação, qual você acha que seria a maior alternativa para disponibilizar cursos? Qual a forma seria, um curso a distancia, um curso de curta duração, um curso externo, uma diminuição de carga horária pra que o curso fosse um curso de qualidade que realmente tivesse aplicabilidade e qualidade neste curso?**

Eu acho que seria cursos presenciais em salas de aula fora do ambiente do banco, profissionais qualificados e que a gente fosse até exigido, né? Mediante verificações, tem como, é feito numa universidade em qualquer outro local desse. Mas você tá livre. Vamos supor, você sair do banco uma semana pra fazer aquilo ali ou até um mês ou mais dependendo.

**Sendo liberado pra aquilo, né?**

Anram....

**Como você se sente ou se sentiria sua carreira diante de uma situação dessas em que o banco investisse em você, em educação?**

Eu... é tudo que eu queria, me sentiria muito bem, muito honrado por estar e sou inclusive disponível se se aparecer uma oportunidade como essa.

**Que bom. Como você vê hoje em relação à sua motivação dentro do banco não só a sua motivação como pessoa interna, mas o que é que você entende que o banco colabora na sua motivação positiva ou negativamente?**

Em minha opinião o banco colabora muito pouco e podia colaborar muito mais no que diz respeito à distribuição, na participação dos núcleos resultados onde eu acho muito, muito irregular. Quem dá o resultado é a linha de frente, é quem vende os produtos, na hora de distribuir a gente não vê uma distribuição justa e igualitária.

**Entendo exatamente o que você tá falando.**

Pronto então eu acho que o banco não contribui muito. A motivação é com a pessoa normal que tem um emprego, que tem uma profissão e que tem que dar o melhor de si porque todos nós somos responsáveis seja aqui ou em outra companhia, mas o banco falha muito principalmente na distribuição do lucro que é a hora que ele pode reconhecer. Eu não vejo nenhuma hora que ele pode fazer tanto, mas nessa hora eu vejo uma disparidade enorme entre os valores,

**Tem alguma coisa referente às relações, às condições de trabalho, à forma como o banco age administrativamente que influencia na sua motivação ou não?**

Não, apenas o relacionamento interno entre superiores que motiva muito. Assim, se ele for uma pessoa que se relacione bem e que reconheça você, você se sente motivado automaticamente.

**Relação da pessoa, né? Ok. Você se sente hoje... Você me falou que tem 20 anos de banco. Passou da metade da carreira, mas ainda tem um bom tempo ainda por percorrer. Você se sente hoje motivado pela instituição a permanecer nela até a sua aposentadoria?**

Eu motivado ou não motivado, a minha decisão é continuar pegando os motivos pequenos que tem de motivação porque tem a questão particular, a questão familiar. Tenho a família e mantendo a família com isso.

**Com certeza**

A gente segue adiante independente.

**Dessas questões, né?**

Exatamente.

**A gente tá andando bem rápido à primeira vista pra poder ganhar tempo. Tou vendo a sua dificuldade. Então vamos pra última pergunta. Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários, através de cursos, treinamentos, seja importante pra melhoria dos resultados da instituição e também da melhoria da qualidade do bancário?**

Com certeza, principalmente curso voltado pra área que você atua que às vezes pra cumprir meta manda você fazer qualquer curso. Tem que ser um curso voltado para o seu setor.

**Tem que haver uma relação entre o curso e aplicabilidade no dia a dia. Ok. Então colega, eu agradeço muito a sua participação na entrevista. Sei da dificuldade que você teve de passar estes minutinhos aqui. Eu sei como é difícil, mas só tenho a agradecer e a gente espera que no fim desta pesquisa a gente possa identificar o que vem a melhorar a qualidade de vida do bancário e que a gente possa colaborar de alguma forma para que a nossa vida melhore. Obrigada.**

Até mais irmão.

**Colega n. 6 (áudio de 8min:13s)**

**Primeiramente, eu quero agradecer a colega por estar participando da entrevista que é de muita importância para o meu projeto de pesquisa no mestrado de Gestão em Organizações Aprendentes. Essa entrevista terá duração em torno de 15 e no máximo 30 minutos e nós vamos tratar sobre educação corporativa como foco principal dessa entrevista. Colega, primeiramente eu queria que você falasse um pouco da sua experiência como bancária, quanto tempo de banco você tem, quais as áreas que você já tem atuado.**

Eu já tenho 11 anos de banco. Eu trabalhei inicialmente na área de comunicação social, depois eu fui gerente de negócios em Pombal. Depois eu voltei pra capital sempre como gerente de suporte e negócios na área de carteira empresarial: médios e grandes clientes.

**Ok, neste seu tempo de profissão você tem realizado cursos dentro e fora do banco?**

Eu fiz especialização em Gestão de Empresas e Recursos Humanos com patrocínio do banco em 2007. Eu fiz também um curso técnico em Turismo e eu já tenho formação em Comunicação Social.

**Ok, eu gostaria também de saber se o banco tem apoiado o seu desenvolvimento através de patrocínios e cursos tanto externa como internamente de forma integral ou parcial.**

Sim. É frequente que a gente faça os cursos que o banco apoia, patrocínio oferece, alguns deles pela fundação Getúlio Vargas. Agora em setembro eu fiz um pela FIA que é a Federação Integrada de Administração. É bem frequente que a gente faça cursos. É uma coisa do banco sim.

**Atualmente, muitos bancos têm centrado as suas ofertas de treinamento na política de educação corporativa e este conceito já se expandiu em universidades corporativas. A instituição em que você trabalha tem esta universidade corporativa e o que você acha dessa ideia?**

Tem. Ele tem universidade corporativa que eu acho... que eu sou um pouquinho contrária que eles privilegiam muito quem ainda não tem nenhum tipo de formação e eles deixam um pouco em detrimento quem já tem. Por exemplo, quem já tem uma especialização eles não privilegiam um mestrado como se você fizesse aquele curso e tivesse que ficar estacionado naquilo ali. Por duas vezes eu já tentei fazer MBA e me foi negado porque em 2007 eles já pagaram uma especialização pra mim, mas foi em 2007 a gente tá em 2013. Aí quem tem uma especialização não pode ter outra? Não pode se aprofundar mais? Isso eu sou contrária.

**Entendo perfeitamente, algo que as pessoas externas não sabem é que a gente tem uma limitação de tempo muito grande. Isso é muito comum na profissão do bancário. Tem uma limitação de tempo tremenda. Diante dessa situação de falta de tempo, o que você acha que seria a maior alternativa para apoio nesta área da educação dentro da educação? Seria através de cursos a distância, cursos externos, alguma redução de horário de carga para realização de cursos. O que você acha?**

Eu acho que a gente poderia trabalhar com a redução da carga horária e o alongamento do tempo. Ao invés de você fazer um MBA em um ano e meio e 2 anos, acho que poderia ser em 4 anos. Mas que você não tivesse que passar um sábado inteiro numa sala de aula ou a sexta noite inteira porque justamente pela limitação de tempo que a gente fica muito tempo aqui não fica com a família em casa. O final de semana que você tem pra ficar com o marido, com o filho cuidar da família, você tá meio que num prolongamento do trabalho ainda. Então um curso de quatro anos em que você tivesse duas horas de aula numa segunda, quarta-feira que você até impõe aquele ritmo de faculdade estou estudando continuamente não é aquela coisa rapidinha de um ano e meio, eu acho que seria um resultado melhor.

**Numa duração maior, mas...**

Numa duração maior com a carga horária menor mais.

**Mais diluída.**

Pronto, seria isso.

**Como você se sente, ou se sentiu ou tem se sentido quando o banco investe em você em educação?**

É interessante a gente se sente motivado quer queira que não você se sente motivado, quer queira quer não você acha que a empresa vai te cobrar um retorno sobre aquilo, mas à medida que você se especializa, se qualifica, você realmente tem condições de ter uma visão de mundo melhor e oferecer melhores resultados pra você e pra instituição também.

**Ganha os dois, né?**

Claro.

**E como é que você entende que influencia negativa ou positivamente?**

A gente tá falando de motivação em relação à educação corporativa?

**Não, no geral.**

Motivação em geral, eu me sinto pouco motivada.

**O banco incentiva pra melhorar, manter ou piorar essa situação?**

A tendência está sendo de piorar. Cada dia menos. Problemas internos de estruturação, eu não sinto que o banco tá se reestruturando, eu sinto que ele tá sem rumo, ele tá sem saber o que fazer, ele não sabe que direcionamento tomar. A gente não tá tendo uma atitude e tendo uma continuidade daquela atitude não. A gente hoje faz as coisas de um jeito, daqui a 3 semanas muda tudo, não deu, vamos fazer tudo de novo sem que você saiba em que objetivo se quer chegar então hoje isso me desmotiva.

**Você acha que a educação corporativa poderia colaborar de alguma forma com este sentimento de motivação?**

Não. Porque eu acho que são duas coisas que estão correndo à parte. Ao mesmo tempo que o banco me incentiva no sentido de que eu tenha cursos, eu tenha treinamentos, eu sou formada direitinho tudo certo. Por outro lado, a parte operacional em si é o que diferencia e te desmotiva. Então ele te leva pra te educar e para te formar, paga seu MBA, ele te dá tempo para fazer seu mestrado, mas quando chega no dia a dia, na hora h, ele não tem estrutura pra permitir fazer o que você foi formado lá fora. E tem uma briga vamos usar este termo muito grande entre o que você aprende na teoria, nos cursos e o que você verifica na prática dentro

da empresa. O gestor ideal que você apreende no MBA, na especialização está muito longe de ser a forma de gestão que o banco atua. Tudo que você aprende na teoria salvo raríssimas exceções eles não existem.

**É como, pelo que você tá dizendo, um vácuo, uma lacuna tremenda entre o que...**

Um abismo.

**Se tem na teoria e o que se é na prática. Você se sente hoje incentivada e motivada a permanecer na empresa?**

(pausa) Eu me sinto motivada a estudar pra sair.

**Você pretende hoje continuar. De fato, você já respondeu, né? A questão de forma quase que direta. Mas, essas perguntas seguintes são se você pretendia seguir a carreira até a aposentadoria, mas você já respondeu isso, né?**

O fato de sair, tem algumas pessoas que querem sair e continuar na carreira bancária, ir para um outro banco, outra empresa, realmente não quero continuar em banco, eu tenho vontade de sair para outras áreas

**Pra outras áreas.**

Para mim todos os bancos são iguais.

**Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários através de educação, de agregar conhecimentos, seja importante na melhoria dos resultados da instituição e também da melhoria da qualidade de vida deste funcionário?**

Com certeza. Sem dúvida.

**Bom colega, eu sei da dificuldade de tempo então. Por isso, a gente correu um pouquinho na entrevista. A gente tá no horário de atendimento pode chegar um cliente pra você atender, mas eu agradeço seu tempo, seus minutos foram preciosos pra ajudar tremendo a entrevista pra realização deste projeto e esperamos que de alguma forma, direta ou indireta, a gente possa melhorar um pouco a vida do bancário.**

**Obrigado,**

Obrigado você.

**Colega n. 7 (áudio de 11min:20s)**

**Primeiramente, caro colega que eu vou chamar de colega número 7 eu queria agradecer a sua participação na entrevista que ela tem como foco a gente tratar de educação corporativa. É uma pesquisa vinculada a um curso de mestrado da Universidade Federal da Paraíba. O mestrado em Gestão em Organizações Aprendentes. Ela vai durar em torno de 15 minutos no máximo pra que a gente possa transcorrer a entrevista de forma rápida para não prejudicar o seu horário de atendimento. Primeiro de tudo, colega, eu gostaria que você relatasse um pouco da sua experiência como bancário, quanto tempo você tem de profissão e quais as suas áreas de atuação.**

Eu tenho cinco anos de profissão como bancário. Minha primeira e única experiência aqui no banco e é cinco anos como eu já falei e trabalhei em algumas áreas. Na área administrativa, na área de atendimento, na área operacional e também na área negocial.

**Dentro deste tempo que você tem trabalhado no banco, você tem tido a oportunidade de realizar cursos dentro e fora da instituição?**

Não fora, somente dentro. A minha instituição tem um programa tipo uma universidade corporativa que ministra cursos virtuais. Então eu fiz muitos cursos. Eu acho que quase a totalidade dos cursos disponíveis eu fiz e presencial somente os patrocinados pela própria instituição. Fora da instituição nenhum.

**Você teve alguma oportunidade em que o banco apoiou você financeiramente no desenvolvimento destes cursos externamente? Internamente você já falou que sim, mas externamente já houve algum apoio financeiro parcial ou integral pra você patrocinar estes cursos?**

Não, houve solicitação. Eu solicitei o patrocínio formal do banco para um curso de mestrado, mas foi negado. Então eu concluí este mestrado, mas sem patrocínio do banco. Nunca recebi nenhum tipo de patrocínio do banco.

**Atualmente muitos bancos têm centrado suas políticas de treinamento num programa de educação corporativa que você já citou o programa da universidade corporativa.**

**Então uma das perguntas que eu iria fazer e se na sua instituição existe este programa de universidade corporativa e você já respondeu que sim. Qual a sua ideia em relação a este programa? Ele tá sendo bem feito, bem administrado?**

A idealização do programa, como o programa foi idealizado e concebido é uma boa formatação. Ele visa, pelo menos teoricamente, patrocinar cursos de formação para os colaboradores em vários níveis. Neste programa da instituição existem cursos de graduação, de pós-graduação, de mestrado, doutorado e cursos de extensão como línguas estrangeiras, aperfeiçoamento em determinada área. Na concepção o programa da universidade corporativa é bem idealizado, no entanto, na prática na minha opinião deixa um pouco a desejar.

**Diante da limitação do tempo que hoje tem a carreira bancária que hoje os bancários têm uma dificuldade de tempo muito grande, diante dessa limitação de tempo qual você acha que seria o investimento em educação na instituição? Você acha que seria cursos dentro da própria instituição, dentro da própria agência, ou externos, cursos com parcerias em outras organizações ou até cursos a distância?**

Na minha opinião seriam cursos patrocinados seguindo a própria formatação desta universidade corporativa. Cursos patrocinados pela instituição, mas realizados fora delas. Na minha opinião, isso atingiria o objetivo do programa universidade corporativa que é o de capacitar e melhorar o nível educacional dos colaboradores e a gente pensando na forma gerencial da instituição reduziria bastante os custos porque se for um curso ministrado pela própria instituição quer seja no ambiente bancário quer seja em outro ambiente vai elevar muito os cursos. A instituição vai precisar contratar funcionários para ministrar estes cursos, vai precisar enviar os colaboradores, os funcionários a se deslocarem ou então no mínimo ao liberarem do trabalho para que seja feito este curso então vai tornar um pouco caro. Enquanto o banco patrocina ele entra somente com o valor da mensalidade, digamos assim. Então como tá concebido é muito interessante e na minha opinião tá muito correto. O que não funciona a parte como não é concebida na prática não funciona desse jeito, não é seguido o que tá lá escrito, mas se fosse na minha opinião era a melhor opção.

**Ok. Como é que você se sente quando o banco investe ou como você se sentiria se o banco investisse mais na sua educação?**

Eu me sentiria bastante prestigiado e de uma certa forma renovado assim o ânimo para o trabalho porque eu observaria que o banco se preocupa que eu tenha um crescimento e não

seria uma coisa atrelada, mas inconscientemente eu me sentiria responsável por retribuir esse investimento que eu tava recebendo em mais esforço mais uma contrapartida necessaria dar para instituição.

**Com certeza, eu entendo. Como você vê hoje, se vê em relação à sua motivação e como você entende que o banco contribui para a sua motivação negativa ou positivamente?**

Pausa. No meu caso pessoal eu diria bastante negativamente como eu falei no início eu solicitei do programa de patrocínio para o mestrado na instituição que eu trabalho. Nós temos muito poucos mestres, acho que não chega a 20 mestres na instituição. E eu solicitei este patrocínio e inclusive eu iria desenvolver a dissertação enaltecendo o trabalho da instituição e me foi negado, eu vi uma certa falta de critério, me foi negado por alguns motivos que pra outras solicitações idênticas foi concedido. Então particularmente eu me sinto bastante desmotivado porque eu vejo a oportunidade do programa, vejo o enquadramento e vejo que por critérios não muito claros é negado pra alguns e é concedido pra outros. Então particularmente respondendo à tua pergunta eu me vejo bastante desmotivado não somente pelo fato de ter sido negado porque é direito da instituição negar, mas por ter sido negado e em outro caso idêntico concedido, ou seja, não houve critério pra negativa ou pra concessão.

**Você acha que a educação corporativa sendo bem trabalhada da forma que você falou de fato como está escrito na teoria ela conseguiria melhorar para a relação deste sentimento de falta de motivação?**

Eu tenho certeza disso. Uma das linhas que eu abordei neste estudo foi a importância da educação que tá diretamente direcionada também a educação corporativa. Então é inerente ao ser humano querer crescer, querer melhorar. Então quando a gente vê que uma instituição tá melhorando, tá investindo, tá melhorando a condição individual de cada um de seus funcionários, quer seja em qualquer âmbito a gente vê uma maior participação, um maior empenho, maior união e como eu já falei sentimento de retribuição para este investimento feito pela instituição, tenho certeza que melhoraria.

**Você se sente hoje incentivado e motivado a permanecer na empresa e se você não se sentisse você partiria para outra empresa do mesmo setor bancário?**

Pausa. Não

**Até a tua aposentadoria?**

Pausa. Na, na, penso que não. Eu não me sinto motivado para permanecer na instituição. Um dos motivos é a falta de critérios na concessão de bolsas, benefícios não só na educação corporativa, mas em outras áreas também. Então eu não me sinto motivado, eu vejo que existem outras oportunidades e que esse meu estudo levará a um melhor aproveitamento de outras instituições que aqui no banco.

**Ok.**

**Pra gente finalizar, a última pergunta. Eu queria saber se você entende que o desenvolvimento dos funcionários através da realização de cursos internos e externos, é importante para melhoria dos resultados tanto da instituição como na melhoria da qualidade de vida laboral?**

Tenho certeza. Quando você tem uma equipe de um nível mais elevado, de um nível mais, mais preparada, uma equipe quer seja nos diversos níveis educacionais não entrando especificamente em determinadas áreas da educação, mas que seja línguas estrangeiras, cursos de extensão. Quando você diversifica a formação de uma equipe de trabalho, você consegue ver pontos específicos sobre diversos ângulos. Então se você tem um advogado preparado, um contador preparado, um administrador preparado, você consegue ver problemas sobre diversos aspectos e com certeza esta equipe inteirada e trabalhando unida vai chegar a uma solução muito mais fácil e essa solução direcionada na pergunta que me foi feita com certeza vai melhorar os resultados da instituição.

**Bom colega, eu só tenho a agradecer a sua participação. A gente entende toda dificuldade que tem de tempo, mas foi muito proveitosa a entrevista. Vai me auxiliar muito no término deste projeto de pesquisa e eu agradeço de antemão e ainda digo que o nosso propósito no final deste trabalho é colaborar de uma forma positiva para melhorar a qualidade de vida do bancário na cidade de João Pessoa no Estado da Paraíba. Muito obrigado.**

**Colega n. 8 (áudio de 7min:25s)**

*\* Durante essa entrevista, a entrevistada acabou revelando, em diversos momentos, o nome da instituição onde trabalha. Com o intuito de manter o sigilo já compromissado, realizamos*

*a substituição do nome da instituição para o codinome banco S em todos os momentos que o nome foi pronunciado e registrado na transcrição abaixo.*

**Cara colega: Boa Tarde,** primeiramente eu queria lhe agradecer por estes cinco minutinhos que você vai nos dar nessa entrevista que eu sei a dificuldade que é pra uma entrevista no horário de expediente. A vida de bancário é bem complicada neste sentido, nesta questão, mas agradeço demais a sua participação e queria primeiramente pedir para você me falar um pouco sobre a sua experiência como bancária, quanto tempo de banco você tem, quais as áreas de atuação.

Eu tenho 35 anos de banco, já atuei em várias áreas, já atuei na área técnica, já atuei em atendimento, agência, posto de pagamento, várias áreas, no caixa...

**Então já fez um *tour* por todo banco, toda área de agência, né? É... Neste seu tempo de profissão você tem sido incentivada, tem realizado cursos dentro do próprio banco e fora dele?**

Dentro do banco S\* sempre disponibiliza cursos na *intranet* pra gente fazer tem disponível.

**E fora do banco já teve em algum momento onde o banco apoiou você a realizar?**

Treinamento já, já fiz treinamento também quando foi mudar, como eu vim do Paraiban, muda pra o banco S. Então a gente sempre participava de algum treinamento pra gente entrar no novo sistema.

**Cada mudança de uma instituição pra outra havia, né?**

É.

**Treinamento pra se adaptar, né? Eu gostaria de saber se o banco tem apoiado você de patrocínio em cursos financeiramente. Por exemplo, um curso que você deseja fazer superior ou uma especialização, ele paga parte da...?**

A mim nunca pagou não, mas o banco disponibiliza pra quem pretende fazer.

**Quem pretende fazer algum curso ele paga, né?**

É, o banco S é, é porque eu nunca fiz ainda.

**Ok. Atualmente muitos bancos têm centrado toda a sua política de treinamento em uma ferramenta que chama educação corporativa e essa ferramenta de educação corporativa já se expandiu um pouco e o nome dela hoje a gente chama de universidade corporativa. O que você acha sobre esse conceito e se existe universidade corporativa dentro do banco S?**

Que eu saiba não pelo menos aqui no Brasil onde a gente... O banco S é muito grande, mas aqui dentro não, que eu saiba não.

**Ok, eu sei como a gente já falou no início a gente tem limitação, como bancário, de tempo. Então diante dessa limitação de tempo qual você acha que seria a melhor alternativa de investimento nessa área de educação dentro do setor bancário? Seriam cursos realmente fora do horário do banco ou então cursos internos ou através da educação a distância. O que você acha melhor?**

Eu já tou num período que eu já tou no fim de carreira. Seria bom uma pessoa que está entrando agora pra saber isso. Eu não tenho mais perspectiva assim de fazer cursos, eu já tenho meu curso, já me formei, já...

**Já tem toda uma formação de carreira, né?**

É, eu não tenho mais não, mas o banco incentiva a essas coisas pra quem tá entrando agora.

**Humrum. Como você se sente, ou como você se sentiu, as vezes em que o banco investiu na sua educação?**

A gente se sente útil né, pelo menos. Sente que tão querendo alguma coisa da gente. A gente tem que dar o melhor também já que ele tá investindo.

**Entendo perfeitamente. Como você se vê hoje diante de toda a sua carreira que graças a Deus é uma carreira brilhante. Você já tem toda uma vida dentro do banco, mas como é que você se sente hoje em relação à sua motivação e o que é que você entende em relação ao banco? Tem contribuído para a sua motivação pra o bem, positivamente ou negativamente.**

Quando a gente já tá com 35 anos aí a resposta vai ser bem diferente de quem tá entrando agora, né? A motivação que eu tenho é dar o meu melhor, fazer o meu melhor como eu tenho aqui agora nada de galgar muita coisa mais porque eu já dei muito o que tinha que dar dentro

do banco, mas eu sempre faço o máximo que eu posso, o que eu tenho pra fazer eu procura fazer melhor.

**Que bom. O que você acha que a educação corporativa, quer dizer você acha que a educação corporativa, a união de todas as políticas de treinamento, política mais focada em treinamento contínuo que é que você acha que ela de alguma forma ajuda a melhora este sentimento de engajamento?**

Ajuda com certeza. É incentivador para quem tá entrando no banco.

**Tá entrando e tem um horizonte maior.**

Exatamente. É importante.

**Annn...O que prejudica a sua motivação se for o caso hoje atualmente? Qual é o fato principal que prejudicaria sua motivação dentro do banco?**

Talvez por eu ter... eu venho de uma empresa que vem de um banco estadual aí entrei neste banco, meu caso particular, mas isso é porque a gente ficou numa situação um pouco diferenciada dos outros funcionários porque a gente vem de um banco. Já vem muitos anos de um banco e o banco privado investe muito nos novos. Investe muito em gente nova, pra mim particularmente é isso.

**Humrum, de alguma forma você até respondeu esta pergunta que eu iria fazer se você pretende continuar a sua carreira como bancária até a sua aposentadoria, mas...**

Eu ainda tou trabalhando ainda.

**Ah, que bom! Você acredita, pra gente concluir, eu fui bem rápido pra que a gente não tomasse muito seu tempo. Pra gente concluir, eu queria perguntar: O que é, se você acredita que o desenvolvimento dos funcionários através de treinamentos, dessa política de educação corporativa, se ela é importante para melhoria do resultado da instituição e também para a melhoria da qualidade de vida do bancário?**

Qualidade de vida não (risos). Qualidade de vida não é não; porque você é mais exigido menos qualidade de vida você tem. Mas, pra o banco é melhor, é bom porque ele tá tentando investir, né? Mas agora em parte pras pessoas... Sempre aprender é bom, né? Se não for pra aqui vai ser em outro lugar, é válido, né?

**Com certeza. Então a gente já está concludo a entrevista. Só posso agradecer pela sua atenção colega, por toda a dificuldade que a gente tem nesse horário de atendimento, mas por alguns minutos você pode ajudar e eu espero de todo coração que esse projeto de pesquisa não fique só no final de tudo preso no meio da teoria, mas que a gente possa trazer alguma coisa positiva de forma prática para o bancário, que possa melhorar de alguma forma a vida do bancário e muito obrigada.**

Nada, obrigada também.

#### **Colega n. 9 (áudio de 5min:53s)**

**Caro colega n. 9 primeiramente eu queria agradecer a sua participação na entrevista. É uma entrevista que vai durar pouco tempo entre 10 e 15 minutos. A gente sabe da dificuldade de tempo nesse horário de atendimento para o bancário, mas eu queria pedir primeiramente para que o colega falasse um pouco sobre a sua vida como bancário, quanto tempo você tem de profissão e quais as áreas que você tem atuado como bancário.**

Eu tenho 5 anos de banco e sou assistente de gerente geral.

**Ok. Neste seu tempo de profissão como bancário você tem realizado cursos dentro da instituição e fora dela?**

Sim, o banco fornece curso de melhorias.

**Faz, apoia nessa área, né? Desenvolvimento do colaborador. Eu gostaria de saber se o banco tem apoiado o seu desenvolvimento através da educação. Se o banco apoia com patrocínios financeiros para cursos externos seja de forma imparcial e integralmente, tipo uma especialização, um curso superior se ele entra com alguma bolsa, algum patrocínio?**

Sim, existe em determinados... disponibilizar uma quantia de bolsas como totais ou parciais. No meu caso, eu não tou usufruindo de nenhuma no momento. Mas ele sim, ele ajuda o funcionário na questão de mestrado e escolaridade.

**Não é uma coisa que tem assim. Tem uma cota, né?**

Tem uma cota a...

**Tem uma cota anual. Atualmente muitos bancos têm centralizado todas as suas políticas de treinamento e desenvolvimento em uma política que chama de uma educação corporativa. Existem até umas universidades corporativas. Existe universidade corporativa na instituição que você trabalha ou o que é que você acha dessa ideia se existir?**

Não, não existe. Seria interessante, mas esta instituição no momento ela não tem esse serviço ainda.

**Ok, diante da nossa limitação de tempo como bancário que infelizmente as pessoas externas dos bancos não conhecem a nossa vida e pensam que é a vida mais maravilhosa do mundo e não entendem a dificuldade que um bancário tem de tempo. Diante dessa nossa dificuldade de tempo, você acha que qual seria a melhor forma de investir em educação? Seria realmente através de cursos dentro do horário de expediente, fora dele ou instituições externas ou de educação a distância?**

Dentro da instituição eu não concordo, fora sim. Em outras instituições e todas essas ferramentas seriam interessantes, mas no expediente acho que não seria interessante.

### **Reservar.**

Até porque o período já não é tão longo...

**Ok, como você se sente ou como você tem se sentido ou já se sentiu quando o banco investiu em educação em você?**

A gente se sente importante, né? Que a gente faz parte da empresa de fato e que a empresa está preocupada conosco.

**Concordo, é ver... de fato. Como você se vê hoje em relação à sua motivação? E não só isso, como você se sente em relação à sua motivação e em que é que o banco tem contribuído para sua motivação seja positiva ou negativamente?**

Não tem contribuído muito, mas eu acho que para muitos funcionários a maior motivação é o reconhecimento e a remuneração, relacionamento dentro da empresa é importante também. Eu acho que no final das contas o que mais vale é a remuneração e o reconhecimento.

**Ok, eu entendo exatamente o que você está falando. Você acha que a educação corporativa poderia colaborar de alguma forma com esse sentimento de motivação?**

Sim, (pausa)

**É, você falou que hoje a gente sabe de todas as dificuldades (pausa)**

Só um minuto.

**Hoje a gente sabe de todas as dificuldades. A gente já está perto de finalizar só temos mais 3 perguntas. A gente sabe da dificuldade dessas questões motivacionais dentro do banco e o que você acha hoje que prejudicaria mais a motivação dentro da instituição?**

Prejudicaria... eu não entendi...

**O que prejudicaria o desenvolvimento da motivação dentro dos bancos? A pessoa se sentir motivada...**

É o corre, corre, o dia a dia, a pressão,

**Humrum.**

Lidar com o público é sempre difícil também.

**Eu entendo. Você se sente hoje incentivado e motivado a permanecer na empresa?**

Sim, neste momento sim!

**E você entende que mesmo que você saísse da empresa, que você trabalha hoje, você pretendaria ser bancário até a sua aposentadoria?**

Não.

**Pra finalizar, colega só mais uma pergunta. Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários através de cursos de capacitação seja importante para melhoria dos resultados não só na instituição, mas também para a melhoria da qualidade de vida do indivíduo do funcionário?**

Sim. Alguns sim, pelo menos nesta instituição sim, se preocupa também, dá dicas de melhorar alguns locais tem salas específicas pra isso.

**Bom colega, eu agradeço muito a entrevista. Sei da dificuldade de tempo do horário de atendimento. Só tenho a agradecer e espero que de alguma forma a gente possa ajudar a melhorar um pouco a vida do bancário.**

Boa sorte.

**Obrigado.**

**Colega n. 10 (áudio de 11min:08s)**

**Caro colega que agora eu vou chamar de colega n. 10. Primeiramente eu quero pedir desculpas pela gravação que a gente teve um problema aqui no áudio e estamos tendo que fazer a regravação da entrevista, gravando novamente porque houve um problema na gravação da primeira entrevista que nós fizemos. Então nós vamos tentar ser mais rápidos, mais sucintos nessa pra não prejudicar seu horário de trabalho já que eu já tomei vários minutos seus. Eu quero nesse momento, primeiramente eu quero pedir para que você fale sobre a sua vida como bancário, sua experiência, quanto tempo que você tem e as áreas em que você trabalhou.**

Eu tenho no dia 10 de setembro de 2013 eu tou prestes a completar 6 anos de bancário. Eu não tive nenhuma experiência anterior a essa que eu tenho como bancário. Eu trabalhei em uma empresa privada com telecomunicações durante quase cinco anos e trabalhei 2 anos numa empresa familiar e pertencente ao meu pai e, assim, eu tou nesta instituição desde o ano de 2007 até agora 2010 e dentro da instituição bancária eu trabalhei em áreas bastante diferentes. Eu trabalhei com recuperação de créditos, eu trabalhei analisando projetos, já trabalhei na área de micro e pequenas empresas e, atualmente, trabalho gerenciando a carteira rural a nível estadual aqui no estado da Paraíba.

**Nesse seu tempo de profissão, você tem realizado internamente cursos dentro da instituição ou fora dela?**

Sim. A instituição incentiva e tem programas de treinamentos internos, alguns presenciais e a maioria de característica virtual. O banco tem um sistema de treinamento virtual com cursos diretamente ligados às atividades que a gente desempenha e alguns outros cursos que você pode realizar para aumentar conhecimento afim. Por vontade ou necessidade já participei e

hoje eu tenho uma pós-graduação que está sendo financiada em fase de conclusão pela instituição na qual eu trabalho.

**Você já respondeu à nossa pergunta seguinte que era pra, onde eu iria perguntar pra você se você já teve algum curso patrocinado financeiramente pelo banco para você realizar externamente seja de forma parcial ou integral. Aí você já falou que está cursando uma especialização patrocinada pelo banco. É... Muitas instituições financeiras têm juntado todas as suas políticas de treinamento e de desenvolvimento em uma política chamada de educação corporativa. Uma política muito comum hoje nas instituições e esta política de educação corporativa já se expandiu e hoje a gente chama até de universidade corporativa. Você poderia me dizer se a instituição que você trabalha tem essa universidade corporativa e o que você acha dessa ideia?**

Sim, a instituição na qual a gente trabalha lá, já trabalhava pelo menos neste intervalo de 6 anos na qual eu conheço a organização quando eu entrei, ela já tinha formada a área de educação corporativa fomentando tanto a educação formal através de graduações e especializações, mestrado, doutorado e tem a área de educação profissional ficando em cursos especificamente que tratavam do trabalho diário da empresa e nos últimos 2 a 3 anos existe essa transição; o formato da educação corporativa pra universidade corporativa se expandindo no sentido de que a oferta de cursos aumentou principalmente de cursos externos, ah o desenvolvimento de cursos focados na prática da própria organização com o pé no mercado e com o pé na organização. Então assim desenvolvimento de cursos em *company*, por exemplo de especialização.

**É como você entende que tem que haver uma ligação entre teoria e aplicabilidade.**

E aplicabilidade, então assim, ou seja, cursos desenvolvidos especificamente pra terem maior rendimento dentro da instituição sem obviamente observar aspectos externos de práticas de mercado.

**Hoje uma das coisas que prejudica todas as pessoas no meio profissional em relação ao estudo, à educação, é a falta de tempo, é a limitação de tempo e também não é diferente com os bancários. Diante dessa situação, qual a alternativa seria melhor para investimento em educação? Seria educação a distância ou cursos...**

A educação.

## **Externos.**

A educação... a educação a distância. A instituição ela já, digamos tem uns perdes grandes. Assim, eu tenho 6 anos de instituição. Eu vejo desde então existem essas oportunidades a distância e conheço colegas que têm mais tempo de casa e dizem que já existia essa plataforma virtual. Entretanto para algumas áreas de conhecimento, grupos de... necessidades, né? Operacionais que o povo tem é preciso que ocorra um treinamento presencial e eu acredito que devido à falta de tempo, à velocidade, à agilidade, cursos não podem ser simultaneamente com suas atividades que ocorrem em caráter de imersão, né? Para que as pessoas possam em um determinado intervalo de tempo se dedicar somente aquilo ainda que seja num intervalo curto de tempo, mas que façam somente aquilo para que possam render o melhor possível o treinamento.

**Perfeitamente, como você tem se sentido todas as vezes que o banco tem investido em sua educação?**

Eu gosto bastando. Entendo que o treinamento que o banco me oferece eu sempre entendi até como salário indireto. É como se eu fosse acessar a oportunidade de treinamento, eu teria que custear pessoalmente e quando o banco faz isso pra mim eu entendo como uma forma salarial isso.

**Aí como você se sente como pessoa diante dessa situação: o banco investe em você. Qual a sensação...**

Ah eu me sinto motivado. Sinto que a organização pretende utilizar minha força de trabalho de maneira especial que posteriormente eu tenho mais oportunidades de crescimento profissional, de conhecimento com base no empenho que eu tou tendo e no investimento que eles estão fazendo comigo.

**Hum. Em relação a toda política que a gente tem falado de formação, de treinamento. Você se sente motivado. Ele tem colaborado com sua motivação positiva ou negativamente?**

Eu me sinto motivado. Isso aumenta muito a minha motivação profissional em saber que a instituição acredita no seu trabalho, reconhece, uma vez que você foi selecionado dentre outros colegas pra poder ter essa oportunidade e há um único aspecto assim que me preocupa dentro da instituição e não está relacionado propriamente com educação, acho que um

problema que, por exemplo, desmotivaria com relação às oportunidades de treinamento são os critérios de seleção e a falta de alinhamento desses critérios de seleção com o treinamento estratégico da empresa. Se a empresa tem um plano de mudança, de reestruturação que tenha cinco, seis, dez anos, enfim, tem um novo direcionamento e aí você pega estes treinamentos e não alinha com isso, ou seja, tudo tem que estar alinhado com as estratégias e o treinamento não, ta? Isso gera desmotivação, por exemplo, se você tem uma turma de treinamento *in company*, uma especialização, por exemplo, e aí você seleciona colegas que têm 35 anos, 40 anos de empresa. Ok, é importante que essas pessoas recebam treinamento também; não quer dizer que a gente deva desprezar o que esses colegas têm que é a experiência, ou seja, o conhecimento tácito lá tá com eles. Por outro lado, o horizonte de permanecer dessas pessoas é pequeno na instituição. Então se eu faço um grande investimento em educação institucional nelas e em cinco anos elas saem. Então esse investimento vai ser menos utilizado pela instituição e mais pelas pessoas que receberam. Então eu acho que numa oportunidade de treinamento dessas ofertada deveria se observar o alinhamento estratégico. Bom pra quem eu vou oferecer? Pra essas pessoas que vão permanecer na organização, vão conduzir a empresa pelos anos que ainda vêm pela frente.

**Diante de toda essa discussão que a gente teve você se sente hoje incentivado e motivado a permanecer na empresa e se você também pretende se algum dia sair da empresa continuar no setor bancário até a sua aposentadoria?**

Sim, eu me sinto motivado a permanecer na empresa que oferece oportunidades de treinamento, oportunidade de crescimento, a empresa apostar nos talentos que tem. Contudo, ao sair, eu não descarto a possibilidade de ir para outras áreas relacionadas à minha área de formação original que é a administração de empresas como consultorias, carreira fiscal, treinamento ou mesmo um ensino; então não descarto mudar de área. Há uma possibilidade real pra mim, se eventualmente eu vier a sair da organização no futuro.

**Você acredita que o desenvolvimento dos treinamentos, desenvolvimentos, cursos sejam importantes para a melhoria dos resultados das empresas, instituição, também na melhoria da qualidade de vida do trabalhador?**

Eu concordo principalmente quando os cursos são presenciais eles favorecem o aumento do nível de relação e troca de experiências entre os colaboradores. É muito parecido quando a gente desenvolve uma rede de relacionamentos, quando a gente faz num nível de graduação, curso de graduação ou de pós-graduação. Então se você participa de um treinamento mesmo

que seja interno para algum processo específico do banco, você fortalece as redes de relacionamentos internos que têm dentro da instituição e eu acho que isso favorece muito para a qualidade de vida do trabalho.

**Bom colega, muito obrigado pela entrevista, mais uma vez desculpe aí pela falha de gravação na primeira parte da entrevista, mas é... sua participação vai colaborar muito com o nosso projeto. Muito obrigado.**

**Colega n. 11 (áudio de 10min:20s)**

**Primeiramente, bom dia colega que eu vou chamar pelo codinome de colega número 11 para manter o seu anonimato. Agradeço esse seu tempo que você tá tirando do seu expediente para participar dessa entrevista que vai durar em torno de 10 a no máximo 15 minutos. Primeiramente queria que você falasse um pouco da sua experiência como bancário, quantos anos você tem de atuação como bancário, em quais as áreas que você já atuou.**

Ok, eu tenho 29 anos de empresa. Eu já trabalhei em diversas agências do banco onde eu trabalho inclusive em outros estados. Eu entrei no banco muito cedo com 17 anos e trabalhei no sul, no sudeste e agora estou na região nordeste. Trabalhei em cinco agências diferentes em diversas áreas. Na verdade, trabalhei nos recursos humanos em São Paulo na área... em Porto Alegre trabalhei também na área administrativa, só vim trabalhar com clientes na verdade quando eu vim pro nordeste, trabalhei na área de comércio exterior e aqui em João Pessoa eu trabalho com... na verdade eu trabalho com outras unidades, na verdade não trabalho com clientes, mas administrando outras unidades.

**Então você já tem pela sua carreira pelo que eu tou vendo uma vasta área de atendimento. Você já passou por vários setores e durante todo esse percurso da sua carreira é comum ou tem sido comum o banco realizar, você realizar cursos dentro da instituição e fora dela?**

Sim, já teve épocas onde isso ocorreu com mais frequência na verdade, né? Eu acho que assim como toda instituição, ela passa por períodos de administração. Faltam determinados segmentos, né? Então alguns focam mais em educação, outras administrações relegam isso pra segundo plano. Eu digo que na nossa instituição isso de qualificação e de capacitação já

teve mais acirrada. Hoje eu acredito que ela passa por uma fase de contenção na verdade até porque, contenção, gasto né? Que a atual situação política e econômica do país exige, né? Mas sim já passei por vários treinamentos inclusive externos que também os treinamentos externos eram comuns na verdade. A nossa instituição inclusive bancava doutorados e mestrado fora da sede dela e fora inclusive do país, nós já tivemos casos disso. Hoje eu acredito que isso não aconteça mais, mas já ocorreu.

**Bem interessante. Você em relação ao que você já falou, ele incentiva e já fez vários cursos, pagava alguns cursos fora. No seu caso específico, você já teve a oportunidade de ter algum patrocínio financeiro para realizar algum curso externo? O banco pagar um curso pra você parcial ou integralmente?**

Na verdade, tive a minha graduação. Na verdade, não foi nem pós-graduação, mas a minha graduação em si foi bancada 80% pela minha instituição pago e ressarcido. Fiz numa instituição particular e todo custeio dela foi efetuado pelo banco.

**Esse valor precisou ser reembolsado de alguma forma ao banco, não?**

Não, eu na verdade a sistemática que funcionava era apresentava a mensalidade, pagava integralmente e era ressarcido. Eu acredito que nas esferas de prestação de contas com o banco nos ministérios devidos acredito que ele tenha sido ressarcido de alguma forma.

**Atualmente, muitas instituições bancárias têm centrado todas as suas ofertas de treinamento e desenvolvimento em uma política mais abrangente que se chama educação corporativa e algumas delas já expandiram este termo e já têm a sua própria universidade corporativa. A instituição que você trabalha possui esta universidade corporativa e o que é que você acha dessa ideia?**

Possui, na verdade ela possui. No momento especial de concepção dela havia muitos projetos que iam ser desenvolvidos e acredito que muitos planos de capacitação tinham uma abrangência bem maior para todos os funcionários, mas como eu lhe falei no início eu acredito que este plano de contenção na verdade que a instituição passa acho que freou um pouco. Mas existe o projeto, existe a instituição criada dentro da nossa própria instituição pra isso, pra qualificação dos funcionários como universidade corporativa.

**Perfeitamente, toda... uma das coisas mais difíceis das pessoas que trabalham é conseguir tempo pra realizar seus cursos, aprender mais, se reciclar e não é diferente na**

**vida de um bancário. O que é que você acha que seria algo interessante ou qual seria a melhor alternativa para um banco investir pra conciliar esta situação de falta de tempo e continuar sempre com uma educação continuada?**

Olhe, existe uma solução que a princípio ela parece bastante interessante que são esses cursos *on-line* virtuais. Eu próprio participei de um curso de inglês também patrocinado pelo banco que, na verdade, a conciliação dele com o meu horário de trabalho não é possível. Eu acho muito difícil que a gente consiga fazer uma conciliação deste tempo, desta carga de trabalho, mas ela pelo menos permite que você pelo seu interesse, força de vontade consiga agregar conhecimentos além do seu horário, na sua residência, consiga fazer este estudo. Na verdade eu me policio, a pessoa tem que ser muito disciplinada para que isso aconteça, né? Eu acho que uma das soluções seriam essas ofertas de cursos *on-line* na verdade.

### **Educação a distância.**

É a educação a distância.

**Como você se sente ou tem se sentido todas as vezes que o banco investe na sua educação?**

Eu acho que é bem motivador na verdade quando você faz uma solicitação de algo que você vê que aquilo ali vai contribuir para o seu crescimento e você percebe que a instituição também compactua com seu pensamento. Poxa aquilo ali vai servir pra você e obviamente vai servir para instituição porque o crescimento do funcionário é o crescimento da instituição. Investir na capacitação dele é investir na própria instituição de uma forma indireta.

### **A instituição não é um prédio, ela não é esses bens físicos.**

Exato.

**Como você se vê hoje em relação a... a gente vai mudar um pouquinho do foco mas vai falar da motivação também que você falou agora a pouco. Como se sente hoje em relação à sua motivação e você entende que o banco tem contribuído para a sua motivação ou não?**

De novo eu acho que já teve tempos que foi melhor; isso eu vou ser bem sincero. Eu acho que hoje é até o processo de mudanças em que nossa instituição passa não tá muito delineado exatamente como o banco motiva na verdade os seus funcionários. Eu já me senti mais

motivado, mas também já me senti bem menos motivado no passado. Realmente, eu sentia orgulho de trabalhar nesta instituição que eu trabalhava, chegou momentos que eu esperava me aposentar e sair. Hoje eu posso lhe afiançar que essa situação então foi revertida...

### **Revertida...**

Não de uma forma total e plena porque ainda há muitos pontos a serem discutidos, mas pelo menos esta vontade de ver esta instituição crescer, participar dela e ser incentivado a isso. Ela está viva e presente.

### **Parte, né?**

Exatamente.

**Então você me falou que você já tem 29 anos de banco, né? Então dentro dessa sua carreira você se sente... Você falou que hoje se sente bem mais motivado que em outros momentos, então você se sente hoje motivado. Duas perguntas na verdade em uma. Você se sente hoje motivado a permanecer na empresa que você trabalha hoje e se você saísse dela você continuaria no meio bancário ou partiria pra outra, pra outro tipo de emprego?**

É. Eu me sinto hoje motivado a permanecer onde eu estou na verdade, na função que ocupo porque ela me traz muitos desafios então hoje eu sou satisfeito com aquilo que eu estou executando. Obviamente, eu sou na esperança ainda que essas mudanças que falei repercutam em algo bem melhor, bem mais motivador futuramente. Se eu saísse da instituição, eu certamente não procuraria ser um bancário, procuraria alguma coisa diferente, alguma coisa que tenha mais a ver com a própria graduação que eu fiz porque no final das contas quando você trabalha nisso acho que depois de muito tempo ou você tá entranhado nisso no seu sangue ou na verdade você percebe, você pensa. Acho que eu já dei a minha quota não é que eu não goste, mas você quer ir para uma área que seja diferente.

### **Um desafio novo.**

É desafiador.

**Pra gente finalizar colega, eu queria saber se de alguma forma ou de outra você já respondeu dentre as questões só pra ser mais direto, você acredita que o desenvolvimento dos funcionários através dessa educação continuada seja importante**

**tanto para a melhoria dos resultados da instituição como para melhoria da qualidade de vida dos funcionários?**

Acredito, com certeza. Eu acho que é um fator determinante na verdade que isso ocorra pra que a solidificação da empresa ocorra, pra que ela se torne mais competitiva ante estes meios a gente percebe que a competitividade é algo que cada vez está mais gritante nesse país, né?

**E principalmente no mercado bancário.**

O mercado bancário engole um ao outro na verdade se você não souber se manter, se adequar a todas as ações. É uma questão de adequação sempre e acredito que esta vertente de educação é muito importante e é fundamental pra isso.

**Bom colega nós terminamos a nossa entrevista. Agradeço a sua participação. Realmente foi muito importante para a conclusão deste meu projeto de pesquisa e estamos à disposição qualquer necessidade que você tenha de entrar em contato comigo eu vou deixar uma cópia do termo de consentimento livre e esclarecido com você onde tem todos os meus contatos pra que a gente possa tirar qualquer dúvida e mais uma vez obrigado.**

Ok, obrigado você.

**Colega n. 12 (áudio de 10min:05s)**

**Bom dia caro colega que eu vou chamar pelo codinome de colega número 12. Eu agradeço a sua participação na entrevista que é referente ao projeto de pesquisa educação corporativa como ferramenta de impulsão motivacional no setor bancário na cidade de João Pessoa. Essa pesquisa é da Universidade Federal da Paraíba, é do meu projeto, pesquisa de término de dissertação de mestrado. Primeiramente colega eu queria que você falasse um pouquinho da sua vida como bancário, quanto tempo de banco você tem, em quais as áreas que você já tem atuado.**

Eu comecei como bolsista já tem uns 11 anos, 10, 11 anos. Aí eu trabalhei 2 anos como bolsista, depois fui contratada na própria instituição. Aí tive que me mudar pra outra cidade por causa da universidade e trabalhei em outro banco como bolsista e depois como contratada

também. Aí voltei pra essa mesma instituição porque agora foi por meio de concurso público e tou trabalhando aqui já com concurso há 7 anos, 6, 7 anos...

**Ok, nesse seu tempo de profissão bancária, você teve a oportunidade de realizar cursos dentro da instituição e fora dela?**

Sim, todo. A maioria, a grande maioria deles foi incentivada tudo pelo/ pela instituição pelaaa, tem interno que você faz por meio do computador virtualmente você faz, mas também eu buscava outros cursos, pedia patrocínio à instituição bancava. Teve cursos extras pequenos, mas também teve a minha especialização que foi bancada pelo banco.

**Então de certa forma você até já me respondeu a próxima pergunta que era sobre se o banco já tinha investido financeiramente em você nestes cursos que você fez fora do banco, você tem feito fora do banco. Você já me respondeu que sim, não é?**

Anram

**Você teve ou tem em algum momento que reverte este recurso que o banco investiu em você, teve que pagar de volta?**

Não.

**Não, ok**

**Atualmente, muitos bancos, muitas instituições bancárias têm pegado todas as suas ofertas de treinamento e de capacitação e têm colocado, aglutinado em uma política que a gente chama de educação corporativa e essa política de educação corporativa se expandiu e se criou o termo universidade corporativa. A instituição que você trabalha tem essa universidade corporativa e o que você acha dessa ideia?**

Ela tem. Eu não entro muito em detalhes sobre o que mesmo ela atua, o que faz tal, eu acho que me enquadro porque eu sempre estou utilizando os cursos que se oferece virtualmente. Eu acho que deve ser disso e quando tem algum curso que é ofertado pelo banco que eles mesmos ensinam ou trazem pessoas de outro lugar pra ensinar ou trazem outra pessoa pra passar pra gente conhecimento, eu participo. Eu acho excelente.

**Ok, uma universidade hoje no meio profissional como um todo é se conseguir conciliar a vida trabalhando e você ter tempo pra estudar, né? É uma dificuldade em todo mercado é assim e não é diferente na vida do bancário. O bancário também tem essa limitação de**

**tempo. Então diante dessa limitação de tempo que existe hoje, você acredita qual seria a melhor forma de investir na educação do funcionário? Seria a educação a distância como você já falou? Ou de cursos com parcerias externamente ou até de cursos na própria agência em um horário, diminuir o horário de atendimento, ou alguma coisa desse tipo?**

Eu já ia dizer justamente isso. Dependendo do tipo de curso você reduzir o tempo de que você trabalha né pra você poder fazer um curso com boa qualidade

**Pra não perder a qualidade da questão de tempo, né?**

Muitas vezes tem curso virtual que você faz ali, você faz na correria, ah vou aproveitar este tempinho pra dar uma olhadinha no material, fazer a prova você faz no meio do expediente, no horário do expediente.

**Com certeza gera dificuldades, né? Como você se sente ou se sentiu todas as vezes que o banco investiu na sua educação?**

Pausa, Eu... Maravilha, eu acho maravilhoso, me sinto valorizada, né? Eles querem que você tenha uma maior qualificação pra trabalhar. Inclusive eles pedem o motivo toda vez que você vai pedir.

**O patrocínio.**

O apoio financeiro do banco. Aí eles pedem que vocês digam a motivação no que você vai utilizar este conhecimento para trabalhar, né?

**Uma ligação da teoria com a aplicabilidade, né? Tá ok, como você vê hoje... a gente vai mudar um pouquinho de assunto, mas já falando deste sentimento de que o banco gera, né? Na pessoa quando se investe nela. Falar um pouco sobre motivação. Como é que você se sente hoje em relação à sua motivação e se o banco tem contribuído positiva ou negativamente para sua motivação?**

Pausa... Eu apesar de trabalhar nessa instituição há muito tempo, eu não acho que é o meu caminho, não é o que eu deveria trabalhar não. Gosto dela. Devo muita coisa do que tenho, com quinze anos eu comecei a trabalhar aqui. É muita coisa.

**É uma vida.**

É muita história, mas eu sinto que não é o que eu preciso, o que eu queria... passar a vida inteira aqui e o fato de ele me incentivar com cursos, dar várias condições para que, o salário também não é ruim, eu não considero ruim o salário. O ambiente de trabalho também não, mas não é o banco, é coisa minha mesmo. Eu queria participar de outro... independente do que ele faça, não me motiva a ficar.

**Da sua projeção de carreira no futuro é algo pessoal, é uma decisão sua, né?**

É.

**Ok, mas tem uma coisa também que acontece no ambiente bancário que prejudica essa motivação, mesmo você tendo essa questão pessoal sua?**

Não. Porque se a gente reclama ou não de alguma coisa, eu acho que eu iria reclamar em qualquer lugar porque o que, se acontece alguma coisa se você reclama aquilo... eu acho que é normal. O ser humano ele quer sempre buscar melhorar, se ele não faz isso tem alguma coisa errada. Quer sempre melhorar, aí...

**É verdade. Você acha que a educação corporativa colabora de alguma forma com esse sentimento? Se ela pode incentivar....**

Como eu falei, independente, mesmo que ela faça esses incentivos, eu acho muito...

**Válido**

Válido, mas assim, não depende disso. Não é por isso que eu queria tomar outra carreira. Isso aí poderia me incentivar positivamente...

**Não é o fator determinante.**

Isso aí poderia motivar positivamente, mas como não tem nada a ver é... eu acho que não me motiva a ficar.

**Ok, você de alguma forma já respondeu até essa pergunta. Mas a pergunta que eu iria te fazer agora é se você se sente incentivada e motivada a permanecer na empresa e se você realmente saísse hoje da instituição que você trabalha, você queria ficar ainda no setor bancário ou ia pra outra área?**

Eu iria pra outra área, eu vou pra outra área.

**Risos, ok. Pra gente finalizar eu queria saber se você acredita que o desenvolvimento dos funcionários através da educação continuada é importante para melhoria não só nos resultados da instituição, mas como também para a melhoria da qualidade de vida deste funcionário.**

Repete.

**Se você acredita que o desenvolvimento do funcionário, o funcionário participando de cursos, crescendo intelectualmente...**

Melhora.

**Se capacitando. A frase melhor é essa. O funcionário se capacitando com o apoio da instituição, isso vai refletir positivamente pra própria instituição? Através dos resultados dela e também pra ele que também vai sentir uma melhor qualidade de vida como funcionário, uma melhor qualidade?**

Com certeza, com certeza. Se você passa o tempo numa empresa que ela investe em você, paga, investe mesmo financeiramente em você, pagando cursos pra você fora e que não são baratos e vincula esses cursos ao que você faz exigindo que este curso tenha motivação pra aquilo que você está fazendo, seja vinculado aquilo que você está fazendo.

### **Humrum**

Eu mesma quando... no trabalho que eu desenvolvo hoje, os cursos que eu já fiz, eu utilizo com certeza.

### **Tem auxiliado muito...**

Demais, excelente. Eu sou outra... o desenvolvimento assim, falando só do que o banco incentivou, exceto ao que eu mesmo busco.

### **Humrum.**

Só o que o banco incentivou contribuiu demais para evolução do meu trabalho dentro da própria...

**Da própria instituição. Bom colega eu agradeço, a nossa entrevista está chegando ao fim, eu agradeço demais a sua atenção, o seu tempo. A gente sabe da dificuldade que é de se tirar um tempinho no horário de expediente pra fazer qualquer coisa que não seja**

**a atividade da gente e essa sua participação foi de extrema importância para o meu projeto de pesquisa e pra gente poder de alguma forma buscar alguma melhoria pra nossa qualidade de vida como bancário.**

Ok, desejo todo sucesso aí no seu trabalho.

**Obrigado**

**Colega n. 13 (áudio de 13min:59s)**

**Primeiramente colega eu queria agradecer a sua participação na entrevista que é referente ao mestrado profissional em Gestão em Organizações Aprendentes. É o projeto de pesquisa para apresentação de dissertação nomeado educação corporativa como ferramenta de impulsão motivacional no setor bancário de João Pessoa. Caro colega, para manter o seu anonimato não vou chamar você pelo seu nome e também não vou indicar a instituição a qual você faz parte. Então terá a duração dessa entrevista de no máximo 15 minutos. Ok? Primeiramente eu queria que você me falasse um pouco da sua experiência como bancário, quanto tempo você tem de profissão, qual a área que você atua.**

Pausa. Coincidência ou não eu tou fazendo 8 anos como bancário. Fui nomeado no dia 08 do 08 de 2005. Como bancário eu tenho 8 anos no serviço público e tenho um pouco mais do que isso. Desde o começo eu trabalho na área bancária especificamente na contabilidade envolvendo a parte de numerário, a parte de contabilidade e a parte de conformidade, de garantias. Desde o início e até hoje como técnico bancário. Depois assumi a função de tesoureiro executivo e atualmente eu sou gerente de retaguarda.

**Ok, nesse período de profissão você já teve a oportunidade de participar de cursos dentro da instituição e fora dela?**

Sim, sim. Várias vezes, inclusive hoje eu deveria estar em Pernambuco participando de um treinamento sobre desenvolvimento de habilidades gerenciais; só que por problemas de logística foi adiado. A instituição que eu trabalho tem um programa contínuo de educação corporativa envolvendo ações educacionais tanto a distância como presenciais e também mistas. A empresa em que eu trabalho é pública e foi a primeira a implantar a universidade corporativa no Brasil.

**Interessante, muito bom. De alguma forma até você já respondeu à pergunta que eu iria fazer, mas só pra ser mais objetivo e direto, destes cursos que você fez também fora da instituição, a instituição teve em algum momento a contribuição financeira com você pra realizar algum curso seja parcialmente ou integralmente? Ela fez algum patrocínio pra você realizar cursos externos?**

Não, porque eu não precisei, mas o banco tem um programa contínuo de incentivo à graduação e à pós-graduação tanto no nível de especialização como no nível de mestrado. Aonde ele arca com as necessidades, as mensalidades do aluno desde o início do curso até a conclusão. Inclusive com redução de carga horária por seis meses pra defesa do projeto. Eu não precisei usar essa ajuda financeira porque ao ingressar no banco eu já possuía a graduação e a pós-graduação no nível de especialização e o mestrado que eu faço hoje é público. Então não preciso, mas existe o programa contínuo e irrestrito.

**Muito bom. Você falou que a instituição que você trabalha já tem uma política de educação corporativa, dessa política de educação corporativa, esse termo já se expandiu e hoje várias organizações já têm a sua universidade corporativa. Essa instituição que você trabalha já tem essa universidade corporativa e o que você acha dessa ideia?**

Como eu falei há pouco a minha empresa onde eu trabalho foi a primeira instituição pública brasileira a implantar uma universidade corporativa. Então, nós temos a nossa universidade corporativa.

**Humrum, ok.**

E eu acho uma ferramenta muito importante pra aqueles que conseguem enxergar a dimensão dessa importância.

**Uma das maiores dificuldades hoje no mundo profissional para todas as pessoas que trabalham é conciliar tempo com educação continuada. É algo que todo profissional tem dificuldade de ter um tempo extra pra estudar, pra poder desenvolver e isso não é diferente na categoria bancária. Então diante dessa situação e dessa limitação de tempo, qual a melhor alternativa de investimento que você acha que a instituição teria de investir? Seriam cursos a distância, parcerias para instituições para cursos externos? O que você acha melhor?**

É... o banco oferece a grande maioria dos seus cursos na modalidade a distância. Nós temos o ambiente virtual da universidade corporativa onde nós fazemos a maioria dos cursos a distância. Uns são divididos em trilhas de aprendizagem de acordo com o interesse do empregado. As ações educacionais externas são bancadas pelos bancos e são também desenvolvidas considerando a nossa carga horária de trabalho. Inicialmente, nós tínhamos a possibilidade de fazer alguns cursos em casa, mas por questões trabalhistas isso hoje não é mais possível, né? Então a gente tem que tentar conciliar e esse é um, uma dificuldade. A realização destes cursos, em grande maioria a distância, na rotina de trabalho procurar um horário pra fazer isso. Os cursos que demandam ações educacionais específicas são feitos geralmente em localidades diversas, hotéis e auditórios, mas obedecendo à carga horária de cada empregado inclusive em substituição à jornada interna do banco.

**Ok, em todas as vezes que o banco investiu na sua educação seja com cursos internos ou externos, como foi que você se sentiu?**

Pausa... É bom. É bom saber que a empresa que a gente trabalha tem a preocupação de uma maneira e expressa, evidente, contribuir para o aprendizado e o desenvolvimento dos seus empregados. Então é muito positivo. Como eu falei, infelizmente como essas ações educacionais, elas ganham sentido em função do interesse da percepção do aprendente, do aluno. Algumas vezes não são todos do grupo da instituição que conseguem absorver, receber e aproveitar o máximo dessas ações educacionais, mas na minha percepção elas são importantes.

**Como você se vê em relação hoje, na verdade são duas perguntas em uma só. Como você se vê hoje em relação à sua motivação e se o banco tem contribuído para aumentar ou contribuir positiva ou negativamente.**

Motivação em relação a que?

**A sua motivação como bancário, de se manter como bancário, de atuar... na sua atuação como bancário.**

Considerando o aspecto geral, né?

**O aspecto geral não, só o educacional.**

É. Isso é uma pergunta interessante. Eu trabalho numa área na qual optei por trabalhar, eu sou contador de formação e isso me autoincentiva bastante desde o meu ingresso no banco.

Algumas vezes, alguns fatores alheios às rotinas, o stress, a sobrecarga algumas coisas desse tipo fazem com que a gente canse e se sinta um pouco desestimulado, mas em termos gerais, eu não me sinto frustrado em exercer a atividade bancária não.

**Ok, você acha que tem alguma coisa hoje dentro do banco que tem auxiliado nesse processo de motivação? Algo que tenha atrapalhado sua motivação ou que tem beneficiado? Você falou de alguma forma que é o stress, sobrecarga, né?**

Não, mas como eu trabalho em um banco público, a maior empresa pública do Brasil digamos assim não. De fato é a maior empresa pública do Brasil e que passa por sazonalidades políticas e de processos e, assim, são muitas mudanças que às vezes realmente fazer com que a gente fiquei um pouco na dúvida e um pouco receoso em relação à condução dos processos internos da empresa, mas eu acho que isso ao ramo de atividades e a gente precisa se adequar.

**Você acha que a educação corporativa pode ajudar ou colaborar de alguma forma com essa questão de motivação?**

Pode. Ela pode no sentido de que ela pode servir como uma ferramenta que dá um conforto ao empregado principalmente quando você entra numa rotina bancária onde o tempo disponível por outros colegas e no próprio processo da rotina, um aprendizado direcionado e muito tranquilo digamos assim. Então quando você pode ter cursos voltados para sua área de atuação dentro de uma empresa onde você aprende e pratica o que você pode refletir sozinho. Isso lhe dá um maior conforto no seu trabalho. Todos os cursos lá da nossa universidade corporativa têm como foco em determinados ramos de atividade no banco. Então muito empregados utilizam como forma de treinamento, de tirar as suas dúvidas, nas suas atividades na universidade corporativa com algumas ações educacionais. Então isso substitui outros fatores ou complementam outros fatores e aumentam, na minha opinião, o conforto no ponto de vista de desenvolvimento da atividade.

**Ok a gente já tá finalizando. Eu vou te fazer também duas perguntas aglutinadas em uma que é o seguinte: 1º, se você se sente hoje motivado e incentivado pela instituição a permanecer até a sua aposentadoria nesta instituição e, caso você saísse dela, se você permaneceria no setor bancário?**

Pausa. Na realidade como eu trabalho em empresa pública eu ingressei naturalmente através de concurso público. É fato que quando eu entrei no banco, digamos assim, eu entrei com data certa pra sair. Eu já tinha sido aprovado em outros 4 concursos e entrei aguardando a

nomeação em outro concurso que eu achava que seria mais viável pra mim. A realidade me mostrou que não foi viável. Não era viável. Então não saí nessas ocasiões, nessas oportunidades que eu tive e não deixei meu trabalho pra assumir outro concurso. Confesso que, na maioria dos casos, por questões financeiras, por questões de remuneração, não sei se vou me aposentar no banco. Em termos de mercado eu digo que não, mas não seria uma má opção. O fato de sair do banco para entrar em outro banco teria que ser um outro banco público obviamente e eu não vejo pelo menos no meu estado, numa localidade próxima uma opção viável de troca em relação ao meu banco. Eu digo isso com base em depoimentos de colegas que vieram de outros bancos públicos e que fazem concluir que a instituição que eu trabalho é mais viável sobre todos os aspectos. Se eu sair do banco certamente eu devo enveredar para alguma outra área do setor público.

**Ok, pra gente finalizar eu queria somente que você me dissesse se você acredita que o desenvolvimento, através da educação continuada dos funcionários, é importante não só pela maioria dos resultados da instituição, mas também para melhoria da qualidade de vida laboral?**

Sim, totalmente. A experiência, a prática tudo converge neste sentido de que a educação corporativa, ações internas que corroborem estas ações educacionais que o dia a dia, a cultura gerada através dessas práticas só incentivam a melhoria no trabalho. Então numa dinâmica das atividades mais maleáveis aproximam as pessoas e resumem os processos fazem com que os processos se diluam de uma maneira menos densa. Isso é uma realidade pelo menos na minha empresa que ainda tem estradas a trilhar, mas é uma realidade que só tem, na minha opinião, que crescer cada vez mais.

**Bom colega eu agradeço. A gente finalizou a nossa entrevista. Agradeço a sua participação que será de grande importância pra gente poder finalizar este projeto de pesquisa e esperamos de alguma forma, direta ou indiretamente, trazer algum benefício pra vida do bancário no final da nossa pesquisa do que nós vamos apurar com este projeto de pesquisa.**

Obrigado.