



**A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O
APERFEIÇOAMENTO DOS COLABORADORES E ORGANIZA-
ÇÕES ¹**

**THE IMPORTANCE OF CORPORATE EDUCATION FOR THE IMPROVEMENT
OF EMPLOYEES AND ORGANIZATIONS**

GIULIANO ARON ALVES

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
Email: giulianoaron@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6281-6190>

ALESSANDRO MARCO ROSINI

Universidade Anhanguera de São Paulo
Email: alessandro.rossini@yahoo.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5150-8483>

ALMIR MARTINS VIEIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Email: almir.vieira@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0523-3976>

¹ Versão preliminar apresentada no 15th International Conference on Information Systems & Technology Management (CONTECSI), de 23 a 25 de maio de 2018.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo verificar os níveis de atualização da Educação Corporativa - EC com foco nas novas tecnologias e sua correspondência com as necessidades do mercado, por meio da análise de indicadores nas empresas pesquisadas. Como método utilizado, realizou-se uma pesquisa de campo com foco na Educação Corporativa e nas Universidades Corporativas no setor financeiro nacional por meio de referenciais teóricos e estudo de três instituições financeiras atuantes no Estado de São Paulo, por meio de análise qualitativa e quantitativa em 3 bancos pesquisados. A análise quantitativa do estudo abrangeu um universo de 74.170 colaboradores distribuídos em todas as 5.554 agências de varejo, governo e superintendências regionais/estaduais, com amostra final de 6.592 casos válidos. A pesquisa teve como contribuição, a importância das ações de EC no desenvolvimento da organização pesquisada.

Palavras-Chave: Educação Corporativa; Universidade Corporativa; Empresa Educadora; Tecnologias; Aprendizagem.

ABSTRACT

The aim of this study is to verify the levels of updating of Corporate Education - EC with a focus on new technologies and their correspondence with the needs of the market, through the analysis of some indicators in the surveyed companies. As a method used, field research was carried out with a focus on corporate education and corporate universities in the national financial sector through theoretical references and study of three financial institutions operating in the State of São Paulo, through qualitative and quantitative analysis in 3 banks surveyed. The quantitative analysis of the study covered a universe of 74,170 employees distributed in all 5,554 retail agencies, government and regional / state superintendence's, with a final sample of 6,592 valid cases. The research had as contribution, the importance of the CEs, in the development of the researched organization.

Keywords: Corporate Education; Corporate University; Educating Company; Technologies; Learning.

1 Introdução

Em função das novas exigências postas às organizações em nível mundial a partir do final da década de 1990, principalmente motivadas pelo advento da globalização, rompimento das barreiras comerciais e por um avanço tecnológico sem precedentes na história, surge uma “nova era”: a “era do conhecimento, da informação e da tecnologia” e, com ela, consolida-se o conceito da “Empresa Educadora”, timidamente iniciado em 1980 por ocasião da aplicação de novos modelos e sistemas de negócios, produção, logística e administração, conforme Meister (1999), Lastres e Albagli (1999). Como consequência imediata, a dinâmica do mercado de trabalho, as qualificações e os requisitos para a formação profissional foram reconfigurados, transformaram-se e seguem se transformando continuamente no decorrer do tempo e no novo milênio.

Essa era do conhecimento pode contribuir para alavancar outros recursos organizacionais sugere que as práticas ligadas à gestão do conhecimento que atuam como fatores impulsionadores da inovação e desempenho organizacional. (FERRARESI e outros, 2014). Todo esse processo de transformação por conta das tecnologias, impulsionou mudanças de todas as ordens, mas, em especial, de paradigmas e escala de valores para empresas e profissionais mediante a releitura dos processos e à aplicação da mais alta tecnologia. Surge também um novo ativo e/ou patrimônio, o capital intelectual ou capital humano, considerado, hoje, de extrema importância para a condução dos negócios de toda e qualquer organização, pois somente recursos e tecnologia não bastam, o potencial humano ainda é a chave-mestra do sucesso, ou seja, o homem permanece como protagonista em um cenário organizacional que se reinventa todos os dias.

Para Bandeira, Sartori e Menegassi (2021), a gestão do conhecimento tem contribuído no sentido de capacitar as organizações a atingir resultados por meio de ações que favoreçam a aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e utilização do conhecimento.

De acordo com Eboli (2008), a confluência de fatores estratégicos como a flexibilidade adquirida pelas organizações no rol das constantes mudanças, a economia e a rápida obsolescência do conhecimento, o conceito de empregabilidade e a educação como agente para a estratégia global, impulsionaram o surgimento da educação corporativa, que desponta de forma concomitante à própria evolução das empresas, das áreas de treinamento e

desenvolvimento (T&D) e do mercado de trabalho.

O objetivo desse estudo foi o de verificar os níveis de atualização da Educação Corporativa - EC com foco nas novas tecnologias e sua correspondência com as necessidades do mercado, por meio da análise de indicadores.

Como hipótese de pesquisa, buscou-se verificar a percepção dos colaboradores do Banco Pesquisado acerca da importância da educação corporativa para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado.

H_0 – A educação corporativa não é importante para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado.

H_1 – A educação corporativa é importante para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado.

Essa pesquisa foi realizada com os funcionários das agências e superintendências de varejo e governo atuantes apenas em nível nacional do Banco Pesquisado A, bem como com os gestores de equipes de trabalho e os educadores que atuam na educação corporativa e universidade corporativa da organização. O método científico utilizado nesse estudo foi o hipotético-dedutivo com pesquisa de natureza quali-quantitativa, de caráter exploratório e estudo de caso, que são detalhadas no tópico metodologia científica.

2 Referencial teórico

A educação a distância (EAD), figura como uma forma de viabilização do processo de ensino e aprendizagem ao levar a informação, via tecnologia de multimídia, às regiões e acessos mais remotos e complexos do país e do planeta.

A EAD encurtou não apenas as distâncias geográficas, mas o tempo e distâncias de outras ordens e naturezas, como, por exemplo, as distâncias e barreiras sociais e culturais, pois de acordo com Alves (2011, p. 83), a EAD cresce “[...] globalmente e tem se tornado um instrumento fundamental de promoção de oportunidades para muitos indivíduos”, não apenas no circuito acadêmico, mas de formação profissional com aplicação prática e direta nas organizações em que atuam através da educação corporativa. Destaca, ainda, que a EAD se constitui

como importante recurso pela sua abrangência e alcance, bem como por manter o nível de qualidade do ensino, independente do contingente de pessoas/estudantes atendido.

O desenvolvimento desta modalidade de ensino serviu para implementar os projetos educacionais mais diversos e para as mais complexas situações, tais como: cursos profissionalizantes, capacitação para o trabalho ou divulgação científica, campanhas de alfabetização e também estudos formais em todos os níveis e campos do sistema educacional (ALVES, 2011, p. 84)

A educação a distância no Brasil é marcada por uma trajetória de sucessos, não obstante a existência de alguns momentos de estagnação, provocados por ausência de políticas públicas para o setor. Em mais de cem anos, excelentes programas foram criados e, através dos mesmos, fortes contribuições existiram para que se democratizasse a educação de qualidade, atendendo, principalmente, cidadãos fora das regiões mais favorecidas. Há registros históricos que colocavam o nosso país dentre os principais no campo da EAD [...] no final do milênio [...] as ações positivas voltam a acontecer e o crescimento passa a despontar, voltando a permitir prosperidade e desenvolvimento. Muito ainda há a ser feito, contudo, os últimos resultados demonstram tendências de progresso, o que beneficiará toda a sociedade. (ALVES, 2007, p. 1)

O conceito da EAD e sua regulamentação foram oficializados no Brasil por meio do Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005, apesar da sua existência prévia, nos moldes anteriormente enunciados.

Art. 1º. Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

§ 1º A educação a distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para: I – avaliações de estudantes; II – estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinente; III – defesa de trabalhos de conclusão de curso, quando previstos na legislação pertinente e IV – atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso. (ALVES, 2011, p. 84)

A Educação à Distância proporciona ao profissional acesso as informações e

oportuniza a democratização do saber. Trata-se, assim, de uma estratégia inovadora potencial para a Educação Permanente, pela sua flexibilidade, capacidade de transpor barreiras como o tempo e a distância, e também por possibilitar a utilização de recursos dentro da própria instituição de trabalho (NUNES; VALENÇA; SILVA, 2020).

De acordo com Eboli (2008), a confluência de fatores estratégicos como a flexibilidade adquirida pelas organizações no rol das constantes mudanças, a economia e a rápida obsolescência do conhecimento, o conceito de empregabilidade e a educação como agente para a estratégia global, impulsionaram o surgimento da educação corporativa, que desponta de forma concomitante à própria evolução das empresas, das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e do mercado de trabalho.

O mercado de trabalho, por sua vez, passou a exigir profissionais mais qualificados em todos os níveis das organizações, e também devido ao fato de as universidades convencionais disponibilizarem a seus alunos uma formação mais abrangente e generalista e não focada em competências específicas para atender as demandas das organizações. Apresenta-se como um sistema específico, segundo Eboli (2008), que enuncia a sua definição:

[...] Trata-se de um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (EBOLI, 2008).

Com um novo cenário e mesmo com a proliferação dos cursos técnicos, evidenciavam-se lacunas em termos de formação profissional específica, ou a necessidade de os conhecimentos serem moldados aos objetivos e negócios das empresas, transformando-se em vantagem competitiva. Apesar de consagradas nos Estados Unidos há aproximadamente quatro décadas, no Brasil, o conceito de EC e UC ainda é novo, pois data de 1980, quando surgiram os primeiros empreendimentos (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004; MAURICIO; VIEIRA; BIDO, 2019).

Conforme Quartiero e Cerny (2005, p. 24), enquanto conceito, a educação corporativa é definida como um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que tem como objetivo “[...] institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às

estratégias empresariais".

Os autores destacam, ainda, que: "as características de um setor de treinamento e desenvolvimento padrão se tornaram tão desgastadas que melhorias ou mesmo uma reengenharia mais forte não seriam suficientes para adequá-lo às novas necessidades de educação no espaço das organizações", o que deu origem ao movimento ascendente da EC, em escala mundial e no Brasil, pois em função do conjunto de mudanças, já enunciado, nas últimas décadas, o conhecimento necessitou ser gerenciado e direcionado estrategicamente (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 34).

Mauricio, Vieira e Claro (2018, p. 117) afirmam que a EC corresponde a um processo contínuo de evolução, capaz de proporcionar às empresas a utilização do conhecimento de forma adequada à atual velocidade da informação que circula no mercado, tornando as organizações aptas a assimilar e a se desenvolverem frente "à transformação do ambiente externo, turbulento e instável", além de possibilitar-lhes "[...] a potencialização da motivação e da competitividade do seu maior ativo, que é o capital humano, que só é possível graças à criação de mecanismos de treinamento e desenvolvimento".

Para Carvalho (2015), a EC apresenta ênfase na educação estratégica, com a finalidade de desenvolver as pessoas a partir de conhecimentos técnicos e comportamentais, "[...] bem como em relação às práticas sociais, solidárias e participativas no âmbito das empresas". Para a autora, o termo vincula-se a [...] quaisquer ações no sentido de capacitar os stakeholders de forma contínua, pode-se dizer que é a evolução das atividades de treinamento e desenvolvimento (T&D). Estamos diante de um instituto que tem grande ligação com a estratégia empresarial, com o aprendizado organizacional, com a gestão do conhecimento e com a retenção dos talentos na instituição. Pode-se afirmar que a educação continuada nas instituições é um instrumento de desenvolvimento de pessoas, líderes e talentos por meio de um sistema educacional alinhado ao planejamento estratégico, visando garantir a sustentabilidade dos negócios (CARVALHO, 2015, p. 62).

Para Meister (1999, p. 21), outro fator preponderante que justificou a criação e o movimento ascendente da educação corporativa, refere-se ao fato de as empresas necessitarem, já há algumas décadas, "[...] desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os

funcionários aprendessem uns com os outros e compartilhassem as inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais".

De acordo com Eboli (2008), para entender a função da educação corporativa e universidades corporativas é importante distinguir os sete princípios que as regem: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, sustentabilidade e parceria.

No princípio da Competitividade, a educação é um fator gerador de aptidões, capaz de tornar a empresa mais competitiva no mercado. Em relação a Perpetuidade, a educação é uma ferramenta de gestão do conhecimento, que permite criar, manter, transformar e transmitir as crenças e valores da organização. Na Conectividade, a educação é uma formadora de rede que conecta as pessoas, não apenas umas com as outras, mas, também, com o ambiente no qual elas estão inseridas. A Disponibilidade, o aprendizado deve ser incentivado a qualquer hora e em qualquer lugar, de modo a facilitar a disseminação do conhecimento, independente de lugar e horário específicos, pois se caracteriza como um processo contínuo. A Cidadania apoia o desenvolvimento individual, coletivo e social do homem. A Parceria é capaz de enriquecer o processo de educação mediante parcerias que sejam produtivas, a exemplo das instituições de ensino superior, do meio acadêmico, dos centros de pesquisa e empresas especializadas. A Sustentabilidade determina o exercício do aprendizado de forma consciente com os princípios de manutenção de recursos naturais e desenvolvimento sustentável, de modo que a organização possa se tornar um centro gerador de resultados (EBOLI, 2004; 2008).

A abrangência desses princípios alcança e impacta tanto as organizações, quanto os indivíduos, e mostra-se de suma importância ao entrelaçarem-se para compor o contexto em que o conhecimento é gerado, desenvolvido e disseminado em prol das empresas, de seus colaboradores e da sociedade. A "era do conhecimento, da informação e da tecnologia", o conceito da "empresa educadora" e de "organizações que aprendem" pautam as exigências que envolvem a evolução da EC e UC, no Brasil e no mundo.

As organizações que aprendem são aquelas que têm a capacidade para criar, adquirir e transferir o conhecimento que desenvolve. O desenvolvimento de habilidades e competências capazes de potencializar negócios e sucesso para as organizações tornou-se regra fundamental, não há como contestar ou ignorar esta

tendência e, mais importante que estar conectado às informações, é portar, difundir, ensinar, aprender e apreender conhecimentos, pois estes ficam, são atemporais e promovem transformações em todos os níveis, e geram informações. Mais que em um contexto de informações, as EC e UC nasceram e evoluem em um mundo que passa a valorizar o conhecimento, o capital humano e suas habilidades intrínsecas presentes no interior das organizações.

O valor do conhecimento e de sua gestão, hoje, por parte das empresas constitui-se como uma grande força propulsora e poderosa vantagem competitiva, pois, segundo Eboli (2008), gerar e transferir conhecimento apresenta-se como um processo de aprendizagem organizacional, que envolve conexão entre pessoas, entre as organizações e entre os próprios conhecimentos. Tudo, hoje, transita e se desenvolve em rede de relacionamentos internos e externos da organização. No centro desta questão, situam-se três elementos principais: a educação corporativa, a universidade corporativa e o capital humano/intelectual.

Conforme os conceitos defendidos por Senge (1998, p. 55; p. 22), “[...] a aprendizagem organizacional ocorre a partir de um direcionamento estratégico que concorra para a formação de cinco disciplinas: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, a criação de modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe”.

A expressão “Organizações em Aprendizagem” criada por Argyris (1999) descreve um modelo de organização em constante estado e disposição para a aprendizagem e que se desenvolve à medida que os seus colaboradores adquirem novos conhecimentos e exercem um nível de criatividade capaz de gerar novos e/ou inovadores conhecimentos.

Argyris (1999) considera as empresas como organismos vivos e que se desenvolvem continuamente ao criarem novos conhecimentos, muitos dos quais advindos dos problemas cotidianos que são enfrentados, uma condição que aciona um mecanismo fundamental: o princípio de ação – reação – ação, como forma de atuação das empresas no mundo dos negócios.

Sob o aspecto estratégico, conforme a visão de Prahalad e Hamel (1998), cabe às organizações uma contínua avaliação em termos de suas competências essenciais (core competence), de forma a identificar, cultivar e explorar estes atributos com foco em aspectos e práticas capazes de fornecer uma significativa e imprescindível contribuição para o valor percebido pelo cliente final e uma base

potencial para a entrada da empresa em novos mercados, conforme as atuais exigências do mundo dos negócios.

As teorias desenvolvidas por Senge (1998), Prahalad e Hamel (1998) e Argyris (1999) denotam que a alta densidade tecnológica alcançada pelo mundo atual, apesar de configurar-se como o ápice em termos de desenvolvimento das nações, de ter movimentado e aberto novos mercados, influenciado culturas e costumes, evidenciou que nada acontece, se desenvolve ou se mantém sem as pessoas e suas potencialidades, sem a sua capacidade de aprendizagem e de gerar novos conhecimentos de forma focada e criativa, pois o capital humano/intelectual é o cerne de toda e qualquer evolução.

A releitura realizada pelas organizações e pelos profissionais, em face do conjunto de transformações efetivadas no mundo do trabalho e dos negócios, demonstra que somente investimentos financeiros que subsidiem instalações produtivas modernas, abundância e abrangência de recursos físicos, a aplicação de alta tecnologia, ou mesmo que possibilitem sofisticados sistemas organizacionais, apresentam-se infrutíferos se não houver investimentos constantes em conhecimentos e no capital humano.

Não há estrutura funcional que apresente resultados, caso o elemento humano não empreenda seus esforços, não aplique estrategicamente a sua inteligência racional e emocional, suas competências, seu poder de criatividade e inovação, seus sonhos e expectativas. Esta é a força motriz que move, alavanca e impulsiona as organizações à frente e, inclusive, à frente de seus concorrentes e de seu tempo.

Para a manutenção dos negócios em um mercado altamente competitivo, segundo Xavier (2006), além de investimentos na formação contínua de seus colaboradores, viabilizada pela educação corporativa ou por um sistema planejado e bem estruturado de treinamento e desenvolvimento, outras questões entram na pauta das organizações e merecem atenção, tais como o seu programa de gestão de pessoas e de conhecimentos, que se apresenta como um fator fundamental para a conquista de seus objetivos e metas.

Com o mercado e as organizações cada vez mais competitivas, as empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente

importante nas Organizações. O capital intelectual manifesta-se em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana e os ativos intangíveis, como as qualificações dos empregados, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, podem desempenhar papel importante na criação de valor para a empresa (JORDÃO; ALMEIDA, 2011).

Essa necessidade de aporte, investimentos e cuidado com os recursos, com o patrimônio cultural produzido, sua perpetuação, difusão e evolução é destacada por Batista (2016), que chama a atenção para o fato que a educação corporativa permite às organizações alinhar as suas iniciativas de aprendizado e conhecimento empresarial às suas estratégias de negócio.

Batista (2016), ao discorrer sobre o capital intelectual, relata que muitas organizações criam bibliotecas e repositórios virtuais com ideias, soluções já utilizadas, casos de sucesso, conteúdos relevantes e canais de comunicação instantânea internos como sistemas para administrar o seu capital intelectual. No entanto, não são apenas os sistemas informatizados e online que permitem essa gestão, soluções simples como reuniões semanais para trocas de experiências, espaços de convivência e eventos também são formas de ampliar as interações internas e externas da organização.

Jordão e Almeida (2019) comentam que o capital intelectual aliado ao conhecimento empresarial nunca foi tão valorizado e fundamental para a sobrevivência de uma organização. Isto ocorre, principalmente, em vista da dinâmica de informações que circulam no mercado e no mundo do trabalho, que exige a renovação e/ou reciclagem de conhecimentos tecnológicos de empresas e profissionais. Portanto, não basta às empresas formarem competências, ampliar habilidades e conhecimentos, é necessário que exerçam a gestão de pessoas e de conhecimentos com qualidade e estratégia, a fim de estimular a motivação de seus colaboradores e, por consequência, reter talentos (XAVIER, 2006).

Em todos os setores, as empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz. O conhecimento tornou-se o recurso econômico proeminente, mais importante do que matéria-prima e muitas vezes mais importante do que o dinheiro. E o conhecimento está no ser humano, que diante dessa nova visão competitiva, começa a ser encarado como parceiro na organização (CALVOSA; SANTOS, 2006).

O conhecimento é uma importante fonte de vantagem competitiva para as

empresas, principalmente para que alcancem um desenvolvimento sustentável, pois mais que um processo de aprendizagem organizacional, a educação corporativa e os conhecimentos transformam-se em conexão frente à contemporaneidade e a uma visão direcionada ao futuro (EBOLI, 2008).

Hoje, é necessário e imprescindível estabelecer conexões entre os conhecimentos já existentes e os novos conhecimentos produzidos, gerados, visto que, a partir deste princípio, estabelecer tais conexões e gerir o conhecimento possibilita desenvolver um sistema de inteligência empresarial de alto desempenho, capaz de aflorar o talento dos colaboradores, transformar o conhecimento em competência e o capital intelectual em um importante ativo (EBOLI, 2008).

A retenção de talentos é promovida, de acordo com Barcelos e Coelho (2014), quando as organizações oferecem aos seus colaboradores amplas possibilidades de treinamento, valorização, desenvolvimento, crescimento e satisfação, pois, o talento humano é um fator relevante no mercado de trabalho globalizado, que visa resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de exercer sua função com total aptidão, com isso as organizações necessitam ter a visão, de que o capital humano será seu grande diferencial (BARCELOS; COELHO, 2014). Isso implica investir cada vez mais em educação corporativa, de forma aliada à gestão de pessoas e conhecimentos – aspectos do gerenciamento de recursos humanos que devem ser priorizados pelas organizações –, em vista do fato que através destes empreendimentos estratégicos os colaboradores podem se desenvolver adequadamente e com foco nas necessidades e objetivos das empresas em que atuam (XAVIER, 2006).

Contudo, essas ações mostram-se complexas e exigem muito planejamento, além de um estilo de liderança adequado e que exerça sinergia no sentido de gerar e manter um relacionamento salutar entre os atores envolvidos, bem como um clima organizacional apropriado e que permita às pessoas manterem-se motivadas e em processo de constante aprendizagem, de formação de habilidades e competências, e que seja capaz de reter talentos essenciais ao cenário organizacional (XAVIER, 2006).

A partir dos estudos desenvolvidos por especialistas, dentre os quais importantes pesquisadores destacados neste referencial teórico, verifica-se que a partir do conjunto de transformações ocorridas em âmbito mundial nas últimas décadas, necessariamente as organizações tiveram que voltar um olhar mais

atento, e ao mesmo tempo mais consciente e aberto, aos seus colaboradores, às atividades e processos por eles desenvolvidos, bem como à qualidade de seus produtos e serviços prestados aos clientes, que se tornam a cada dia mais exigentes e ávidos por qualidade, comodidade, segurança e conforto.

Tais atributos exigidos atualmente pelos clientes, bem como pela sociedade de um modo geral, na opinião de especialistas como Barcelos e Coelho (2014), somente são obtidos através da qualificação e do talento humano, que constituem o capital humano e intelectual que alimenta, move e desenvolve todos os sistemas das empresas, sejam eles produtivos, organizacionais ou tecnológicos. Este capital humano e intelectual apresenta-se como um campo aberto às descobertas, ao aperfeiçoamento e à contínua qualificação que a ação conjunta da educação corporativa e o EAD viabilizam de forma otimizada e estratégica.

3 Metodologia

O método investigativo utilizado nesse estudo foi o método hipotético-dedutivo. Esse estudo caracteriza-se ainda como uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, bem como estudo de caso nos bancos pesquisados. Por uma questão de confidencialidade o nome e descrição dos Bancos não serão declarados aqui, nesse estudo, mas conferem grandes Bancos Nacionais no Brasil, de caráter público e privado. A amostra dos Bancos foi escolhida por conveniência por necessidade de acesso aos pesquisadores. Destaca-se ainda que esse estudo foi realizado no período de 2016.

A sustentação teórica para a metodologia de pesquisa de natureza bibliográfica e documental, bem como para a pesquisa de natureza quali-quantitativa com caráter exploratório e estudo de caso – que correspondem à forma de abordagem, é fornecida por Gil (2002) e Yin (2010) que, em específico, afirma que a pesquisa de natureza bibliográfica e documental apresenta-se importante, pois procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos.

Quanto ao estudo de caso realizado, foram entrevistados os gestores e responsáveis pelo setor de educação e treinamentos dessas organizações com o objetivo de entender de forma mais aprofundada a importância da educação corporativa nos bancos pesquisados.

Assim, a pesquisa de natureza bibliográfica e documental cumpre o papel de reunir e sumarizar as produções literárias publicadas seja em meio eletrônico, e/ou editorial, sobre um assunto, problema, fenômeno ou área de interesse, fornecendo uma breve revisão dos saberes, dos conhecimentos, dos resultados de estudos experimentais e contribuições científicas precedentes, bem como estabelece métodos de análise de documentos, a fim de consolidar os referenciais teóricos básicos para a análise do tema escolhido (GIL, 2002).

A importância da utilização desse tipo de pesquisa, especificamente em relação ao presente trabalho, além da elaboração dos principais referenciais teóricos relacionados ao tema central e seus desdobramentos, justifica-se pelas seguintes razões:

- a) para consubstanciar o método investigativo hipotético-dedutivo e as hipóteses formuladas, que requerem o estudo das teorias disponibilizadas em meio bibliográfico e documental;
- b) em função da necessidade de coletar dados e informações específicas dos Bancos Pesquisados A, B e C, de natureza não editorial (livros, revistas e informativos), restritos ao seu circuito organizacional e somente disponibilizadas em documentos e outros meios escritos ou virtuais de procedência e uso interno (sistema, intranet);
- c) aliada aos principais recursos acima citados, a pesquisa documental permite a abordagem de colaboradores que possuem, em memória, aspectos e minúcias da história e das práticas de suas organizações, que vêm à tona juntamente com a observação e a análise dos documentos, bem como com os eventuais esclarecimentos por eles prestados ao pesquisador;
- d) a pesquisa documental possibilita vislumbrar e analisar cenários e contextos através da junção e análise de documentos e informativos que não são do conhecimento público e do senso comum, por constituírem-se como um acervo particular de cada uma das organizações; e
- e) para reunir e comparar, sob a forma de síntese, os principais dados, elementos e subsídios de cada empresa, de modo a formular um perfil comercial, técnico-produtivo e relacionado aos recursos e práticas de formação contínua, qualificação e aperfeiçoamento de seus públicos interno e externo – colaboradores e parceiros de negócios (stakeholders), seja por meio da educação corporativa e universidade corporativa, seja

pela área de recursos humanos e seus programas estruturados – caso do Banco Pesquisado C, que não possui UC.

A pesquisa de natureza quali-quantitativa com caráter exploratório visa à coleta de dados e informações relevantes para a composição do estudo de caso, in loco, mediante a abordagem das equipes de trabalho e dos processos em análise do Banco Pesquisado A. Este nível de pesquisa envolve um número maior, mas ainda delimitado de sujeitos.

Em seu aspecto quantitativo, a pesquisa proposta é considerada como um levantamento tipo *survey* que, de acordo com Gil (1996), “compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”. É aplicado tratamento estatístico aos dados obtidos em pesquisa. Em seu aspecto qualitativo, a pesquisa é aplicada aos gestores de equipes de trabalho e educadores do Banco Pesquisado A, para o aprofundamento do tema, por meio de entrevistas com questões abertas.

O estudo de caso, seja único ou múltiplo, conforme Yin (2010), é o método de investigação mais apropriado para analisar a relação existente entre os fenômenos e os seus contextos, posto que permite examinar acontecimentos contemporâneos e lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações, além de possibilitar estabelecer ênfase na descrição detalhada do caso, de maneira a se ter uma visão dinâmica e holística do objeto sob pesquisa.

Os construtos do estudo relacionam-se aos conceitos de educação corporativa e desenvolvimento profissional, obtidos a partir da análise da literatura disponível sobre o tema e seus desdobramentos a partir da pesquisa de natureza bibliográfica e documental.

Assim, as fontes de informação foram atribuídas e enunciadas como “Assessoria de Imprensa”, “Representante Oficial do Banco Pesquisado A, B ou C”, “*Intranet* do Banco Pesquisado A”, “*Site* do Banco Pesquisado A, B ou C” e demais recursos lógicos e plausíveis, que permitiram fazer uso das informações, porém, sem revelar abertamente a marca ou razão social das organizações.

O questionário elaborado para a pesquisa com os funcionários do Banco Pesquisado A foi baseado e adaptado com o modelo validado por Costa (2013) e também com o modelo da “Escala de Percepção de Oportunidades de

Aprendizagem nas Organizações (EPOA)", proposto por Mourão, Abbad e Zerbini (2014). O questionário apresenta ainda 20 afirmações relativas à percepção dos entrevistados sobre a educação corporativa e a universidade corporativa mantida pelo Banco Pesquisado A.

O perfil sociodemográfico busca caracterizar cada indivíduo por meio de seus dados pessoais, profissionais e acadêmicos ao relacionar informações sobre a etnia, gênero, faixa etária, estado civil, região em que trabalha, cargo que exerce atualmente, tempo de trabalho na empresa, tempo de exercício no cargo, o tipo de curso que prefere (presencial ou a distância, em parte dos ICDs) e grau de instrução máximo alcançado, porém, sem a informação de prenome e sobrenome, de forma a manter sigilo sobre a identidade dos sujeitos e garantir ao grupo total liberdade de expressão.

A pesquisa de campo foi planejada para ser realizada com 74.170 funcionários distribuídos em todas as 5.554 agências de varejo, governo e superintendências regionais/estaduais, localizadas em território nacional, do Banco Pesquisado A, mediante *email* corporativo e o questionário foi disponibilizado na plataforma particular "Surveygizmo <<https://www.surveygizmo.com/>>", possibilitando ao entrevistado escolher o momento e o horário para a sua participação na pesquisa, no período de 02.03.16 a 31.03.16. No entanto, atingiu um público de 6.592 colaboradores (8,89%) no período disponibilizado. Todos os respondentes tiveram algum tipo de capacitação na junto a Universidade Corporativa.

A importância do perfil sociodemográfico, inclusive com informações de caráter financeiro (renda e correlatos), vale destacar, já é amplamente conhecida no âmbito da administração, da sociologia, do marketing e de outras áreas do saber, que se valem desta categoria de dados para a realização de projeções, planejamentos e estudos mais detalhados que envolvam a população ou parcelas da população em relação a um determinado eixo de abordagem.

4 Análise dos dados

Perfis das instituições financeiras pesquisadas e seus sistemas de educação corporativa

- Banco Pesquisado A

Trata-se do maior banco do país em termos de ativos, *rating* e de

funcionários. A instituição detém 75 anos de experiência na internacionalização de seus negócios, com atuação mais expressiva consolidada nos últimos 30 anos.

- Banco Pesquisado B

Com sede em Brasília (DF), filiais em todo o território nacional e representação no exterior (Estados Unidos, Japão e Venezuela), o Banco Pesquisado B classifica-se como pessoa jurídica autônoma, porém, vinculada ao Ministério da Fazenda. Trata-se de uma empresa 100% pública criada em 1861, que conta, atualmente, com 155 anos de atuação e com um efetivo de 112 mil colaboradores (Censo Interno de 2015). (BANCO PESQUISADO B, 2016).

- Banco Pesquisado C

O Banco Pesquisado C faz parte de um grande grupo varejista de origem nacional, criado em 1990, e com o objetivo de ofertar melhores soluções financeiras aos clientes e parceiros de seu sistema de varejo e nicho de negócios. (BANCO PESQUISADO C, 2016).

Pesquisa Quantitativa (survey) com Colaboradores do Banco Pesquisado A

Conforme destacado anteriormente, a amostra obtida totalizou 6.592 casos válidos. O maior número de agências e de aderência à pesquisa concentraram-se nas regiões sudeste (33.729 funcionários e 2.759 participantes), nordeste (15.431 funcionários e 1.175 participantes) e sul (13.886 funcionários e 1.478 participantes), que totalizaram 63.046 funcionários (85,0% da população total convidada a participar da pesquisa) e 5.412 participantes (82,1% do total de participantes).

De um universo de 74.170 funcionários distribuídos em todas as 5.554 agências de varejo, governo e superintendências regionais/estaduais, localizadas em território nacional, do Banco Pesquisado A, a amostra obtida totalizou 6.592 casos válidos. Quanto à aderência da pesquisa, percebe-se que o maior número de agências e de aderência à pesquisa concentram-se nas regiões Sudeste (33.729 funcionários e 2.759 participantes), Nordeste (15.431 funcionários e 1.175 participantes) e Sul (13.886 funcionários e 1.478 participantes), que totalizam 63.046 funcionários (85,0% da população total convidada a participar da pesquisa) e 5.412 participantes (82,1% do total de participantes). Foram utilizadas duas escalas, com dez itens cada para avaliação da percepção acerca das contribuições da universidade corporativa para a carreira do colaborador e para a organização.

As estatísticas descritivas para ambas as escalas indicaram homogeneidade de opiniões (coeficiente de variação < 30%) na maioria das variáveis e médias acima de 3 (considerando-se uma escala Likert de cinco pontos) em todas as variáveis, tanto sob o ponto de vista de carreira, quanto de contribuição para a empresa.

Tabela 1 - Educação corporativa e universidade corporativa (Banco Pesquisado A)

Estatísticas Descritivas - Colaboradores		Média	Desvio-Padrão	CV
1.	A formação fornecida pela universidade corporativa ajuda-me a encontrar soluções criativas para os problemas que enfrento no exercício de minhas atividades profissionais.	3,91	0,78	20%
2.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me aprender constantemente e a desenvolver-me em minha carreira profissional.	4,07	0,75	18%
3.	Considero que a educação corporativa e a universidade corporativa, além de apresentarem-se como um benefício importante, impactam significativamente no desenvolvimento e crescimento profissional dos seus colaboradores.	4,06	0,82	20%
4.	A formação fornecida pela universidade corporativa propicia-me recompensas profissionais (aumento de salário, promoções, maior participação nos lucros da empresa, entre outras).	3,18	1,14	36%
5.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me enfrentar novos desafios profissionais com maior segurança.	3,81	0,82	21%
6.	A formação fornecida pela universidade corporativa auxilia-me a desenvolver e executar trabalhos cada vez mais complexos.	3,74	0,86	23%
7.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me cooperar cada vez mais com a gestão dos negócios em que estou envolvido.	3,89	0,78	20%
8.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me utilizar novas tecnologias com maior segurança.	3,76	0,85	22%
9.	A formação acadêmica e profissional oferecida pela universidade corporativa fornece-me maturidade pessoal e profissional ascendente.	3,80	0,85	22%
10.	Os cursos oferecidos pela universidade corporativa são bem dimensionados para suprir as minhas necessidades de treinamento e formação profissional continuada.	3,71	0,89	24%
Estatísticas Descritivas - Organização		Média	Desvio-Padrão	CV
11.	O treinamento fornecido pela universidade corporativa estimula a motivação dos colaboradores da empresa, que se sentem mais valorizados.	3,54	0,94	26%
12.	Após a realização dos cursos oferecidos pela universidade corporativa percebi elevação do nível de qualidade do	3,79	0,82	22%

	meu desempenho profissional.			
13.	Considero que a Educação Corporativa é importante para o desenvolvimento de seus colaboradores como diferencial de mercado.	4,14	0,76	18%
14.	Considero que a educação corporativa e a universidade corporativa impactam significativamente o desenvolvimento da organização e o seu crescimento.	4,03	0,79	20%
15.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me uma melhor inter-relação com as equipes de trabalho e gestores.	3,65	0,88	24%
16.	Após a realização dos cursos oferecidos pela universidade corporativa percebi elevação do nível de produtividade do meu desempenho profissional.	3,69	0,87	24%
17.	Percebo que a formação oferecida pela universidade corporativa propicia maior nível de competitividade e crescimento para a empresa, devido ao aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores.	3,83	0,87	23%
18.	Considero que a educação corporativa é importante para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização.	4,19	0,71	17%
19.	Os cursos oferecidos pela universidade corporativa equiparam-se em nível de qualidade aos cursos apresentados pelas universidades convencionais.	3,50	1,05	30%
20.	Considero que a empresa na qual eu trabalho por oferecer a educação corporativa torna-se muito mais atraente para os profissionais que buscam ascensão e sucesso, em relação àquelas que não dispõem deste recurso e benefício.	3,88	0,96	25%

Fonte: Dados da pesquisa

Após o cálculo das estatísticas descritivas, avaliou-se a normalidade das variáveis por meio do Teste de Kolmogorov-Smirnov, que é usado para determinar se duas distribuições de probabilidades subjacentes diferem uma da outra, ou se uma das distribuições de probabilidade subjacentes difere da distribuição em hipótese, em qualquer dos casos com base em amostras finitas.

Considerou-se as seguintes hipóteses:

H_0 – a distribuição é normal; e

H_1 – a distribuição é não-normal.

Os resultados do teste indicaram não normalidade das variáveis, com $p < 0,01$, o que implica na utilização de testes não-paramétricos para avaliar a diferença de média dos construtos nas variáveis de perfil do entrevistado.

Aplicou-se a análise fatorial a cada uma das duas escalas com o objetivo de se avaliar a unidimensionalidade dos construtos, bem como identificar possíveis itens não aderentes. Utilizou-se a análise dos componentes principais com método de extração do autovalor maior que 1. Os resultados obtidos indicam aderência dos construtos em ambas as escalas.

Tabela 2 - Análise fatorial: percepção dos colaboradores sobre a contribuição da educação corporativa e universidade corporativa para a própria carreira

Variável		KMO	MSA	Comunalidade	Variância Explicada	Carga Fatorial
1.	A formação fornecida pela universidade corporativa ajuda-me a encontrar soluções criativas para os problemas que enfrento no exercício de minhas atividades profissionais.	0,960	0,961	0,669	65,366%	0,818
2.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me aprender constantemente e a desenvolver-me em minha carreira profissional.		0,939	0,683		0,826
3.	Considero que a educação corporativa e a universidade corporativa, além de apresentarem um benefício importante, impactam significativamente no desenvolvimento e crescimento profissional dos seus colaboradores.		0,955	0,601		0,775
4.	A formação fornecida pela universidade corporativa propicia-me recompensas profissionais (aumento de salário, promoções, maior participação nos lucros da empresa, entre outras).		0,974	0,446*		0,668
5.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me enfrentar novos desafios profissionais com maior segurança.		0,959	0,729		0,854
6.	A formação fornecida pela universidade corporativa auxilia-me a desenvolver e executar trabalhos cada vez mais complexos.		0,950	0,726		0,852
7.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me cooperar cada vez mais com a gestão dos negócios em que estou envolvido.		0,959	0,735		0,857
8.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me		0,968	0,644		0,802

	utilizar novas tecnologias com maior segurança.			
9.	A formação acadêmica e profissional fornecida pela universidade corporativa fornece-me maturidade pessoal e profissional ascendente.	0,967	0,687	0,829
10	Os cursos oferecidos pela universidade corporativa são bem dimensionados para suprir as minhas necessidades de treinamento e formação profissional continuada.	0,972	0,618	0,786

Fonte: Dados da pesquisa

A escala que avaliou a percepção dos colaboradores sobre a contribuição da UC para sua carreira extraiu um único fator (autovalor = 6,537) e apresentou KMO = 0,960, rejeição da hipótese nula do Teste de Bartlett ($p < 0,01$), cargas fatoriais acima de 0,65, valores do MSA maiores que 0,9 e comunalidades aceitáveis, com exceção do item 4, que apresentou valor menor que 0,5 (comunalidade = 0,446), porém, foi mantido no estudo para se garantir a validade de conteúdo da escala.

A análise fatorial foi aplicada com os mesmos parâmetros para a segunda escala, que avaliou a percepção dos colaboradores acerca da contribuição da UC para a instituição. Foi obtido um único fator (autovalor = 6,117) com KMO = 0,941, rejeição de H_0 no teste de Bartlett ($p < 0,01$), variância explicada de 61,167%, valores de MSA maiores que 0,9, cargas fatoriais maiores que 0,7 e comunalidades aceitáveis, com exceção do item 19 que obteve valor ligeiramente menor que 0,5 (comunalidade = 0,495), porém, foi mantido no modelo para evitar problemas de validade de conteúdo, conforme Tabela 3.

Com base na solução fatorial apresentada no item 4.7, aplicou-se a análise de *clusters* com o objetivo de identificar grupos de colaboradores com comportamento semelhante, de forma que fosse possível segmentar os dados.

As variáveis das escalas de percepção foram agrupadas por meio de escala somada (média de todas as variáveis) e tiveram sua normalidade explorada por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov, observando-se não normalidade ($p < 0,01$).

As médias foram submetidas aos métodos hierárquicos com Algoritmo de Ward, Distância Euclidiana Quadrática e dados padronizados pelo Z-score. A solução final reteve quatro agrupamentos, conforme apresenta a Tabela 4. Para fins

analíticos consideram-se escores menores que 2,5 como desfavoráveis, escores entre 2,5 e 3,5 como intermediários, escores entre 3,5 e 4,5 como altos e acima de 4,5 como muito altos.

Tabela 3 – Análise fatorial: percepção dos colaboradores sobre a contribuição da educação corporativa e universidade corporativa para o Banco Pesquisado A

Variável		KMO	MSA	Comunalidade	Variância Explicada	Carga Fatorial
11.	O treinamento fornecido pela universidade corporativa estimula a motivação dos colaboradores da empresa, que se sentem mais valorizados.	0,941	0,955	0,603	61,167%	0,776
12.	Após a realização dos cursos oferecidos pela universidade corporativa percebi elevação do nível de qualidade do meu desempenho profissional.		0,929	0,677		0,823
13.	Considero que a educação corporativa é importante para o desenvolvimento de seus colaboradores como diferencial de mercado.		0,916	0,538		0,734
14.	Considero que a educação corporativa e a universidade corporativa impactam significativamente o desenvolvimento da organização e o seu crescimento.		0,931	0,651		0,807
15.	A formação fornecida pela universidade corporativa permite-me uma melhor inter-relação com as equipes de trabalho e gestores.		0,952	0,646		0,804
16.	Após a realização dos cursos oferecidos pela universidade corporativa percebi elevação do nível de produtividade do meu desempenho profissional.		0,919	0,714		0,845
17.	Percebo que a formação oferecida pela universidade corporativa propicia maior nível de competitividade e crescimento para a empresa, devido ao aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores.		0,959	0,694		0,833
18.	Considero que a educação corporativa é importante para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização.		0,939	0,516		0,719
19.	Os cursos oferecidos pela universidade corporativa equiparam-se em nível de qualidade aos cursos apresentados pelas universidades convencionais.		0,959	0,495*		0,704

20.	Considero que a empresa na qual eu trabalho por oferecer a educação corporativa torna-se muito mais atraente para os profissionais que buscam ascensão e sucesso, em relação àquelas que não dispõem deste recurso e benefício.	0,960	0,583	0,763
-----	---	-------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa

O Grupo 1, denominado otimista, caracteriza-se por apresentar escores altos em ambos os fatores, ou seja, mostram-se favoráveis à UC e consideram que esta agrega valor à sua carreira e aos resultados da empresa. Este é o maior grupo e compreende 55% dos casos da amostra. Isto sugere que a UC da instituição pesquisada tem obtido êxito na formação dos colaboradores.

O Grupo 2 denominado pessimista é o menor grupo, contendo 3,5% dos casos. Este grupo apresenta escores desfavoráveis em ambos os construtos, ou seja, não percebem o benefício da UC para suas carreiras, tampouco para os resultados da organização. Este grupo pode ser resistente à educação continuada e requer um plano de ação da organização para reverter esta percepção negativa.

O Grupo 3 denominado indiferente, é o segundo maior da amostra e compreende 29% dos casos da amostra. Este grupo apresenta escores intermediários em ambos os construtos, o que indica que não possuem opinião completamente formada a respeito dos benefícios da UC. Por sua relevância, este grupo requer ações de incentivo e programas que deixem claro como os treinamentos se relacionam a sua função e à organização.

O Grupo 4 pode ser considerado engajado, pois apresenta os maiores escores em ambos os construtos. Apesar de ser um grupo pouco numeroso, contendo apenas 12,5% dos casos, pode atuar como um grupo entusiasta e formador de opinião sobre a UC, disseminando suas potencialidades para os demais colaboradores, em especial aqueles dos Grupos 2 e 3, conforme apresentado na Tabela 4.

A respeito das contribuições da UC na percepção dos sujeitos pesquisados, foram utilizadas duas escalas, com dez itens cada para avaliação, compostas pelo Bloco A – Questões 1 a 10 que avaliou a percepção dos sujeitos sobre as contribuições da UC para a própria carreira; e o Bloco B – Questões 11 a 20 que avaliou a percepção dos sujeitos sobre as contribuições da UC para a organização. As duas escalas computaram resultados positivos de aceitação e reconhecimento da contribuição da UC, tanto para os colaboradores, quanto para a organização,

atribuindo valor e importância ao empreendimento da empresa para a capacitação e qualificação de seus funcionários e para os seus negócios.

Tabela 4 – Análise de *clusters*: percepção dos colaboradores sobre a contribuição da educação corporativa e universidade corporativa para a própria carreira

RESUMOS DE CASO			
	Ward Method	Colaborador	Empresa
1	N	3630	3630
	Média	3,99	4,01
	Desvio-Padrão	0,26	0,27
	CV	6%	7%
2	N	236	236
	Média	1,88	2,06
	Desvio-Padrão	0,44	0,54
	CV	23%	26%
3	N	1906	1906
	Média	3,22	3,25
	Desvio-Padrão	0,37	0,40
	CV	11%	12%
4	N	820	820
	Média	4,83	4,83
	Desvio-Padrão	0,19	0,20
	CV	4%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Identificou-se na pesquisa as diferenças de comportamento entre os pesquisados, que deu origem à classificação dos quatro grupos descritos:

- a) Grupo 1, denominado otimista, que se mostra favorável à UC e considera que esta agrega valor à sua carreira e aos resultados da empresa (55% dos casos da amostra), o que sugere que a UC da instituição pesquisada tem obtido êxito na formação dos colaboradores.
- b) Grupo 2, denominado pessimista, não percebe o benefício da UC para suas carreiras, tampouco para os resultados da organização. É o menor grupo (3,5% dos casos válidos) e pode ser resistente à educação continuada, bem como requerer um plano de ação da organização para reverter esta percepção negativa.
- c) Grupo 3, denominado indiferente, abriga colaboradores que não possuem opinião completamente formada a respeito dos benefícios da UC. É o segundo maior grupo da amostra (29% dos casos válidos). Por sua relevância, este grupo requer ações de incentivo e programas que

deixem claro como os treinamentos se relacionam a sua função e à organização.

- d) Grupo 4, considerado como engajado, contém 12,5% dos casos, pode atuar como um grupo entusiasta e formador de opinião positiva sobre a UC, disseminando suas potencialidades para os demais colaboradores, em especial aqueles dos Grupos 2 e 3.

Realizaram-se testes de significância não paramétricos, a fim de verificar a ocorrência de diferença significativa de percepção para as diferentes categorias de variáveis demográficas, conforme a Tabela 5. O teste utilizado foi o de Kruskal-Wallis para testar se três ou mais amostras independentes foram selecionadas de populações que possuem a mesma distribuição.

O teste de significância indicou, para a "Variável Região", que o score de percepção é mais favorável para os colaboradores das regiões Norte, Nordeste e Centro-oeste que para os colaboradores das regiões Sul e Sudeste, talvez esta diferença observada deve-se à maior competitividade das regiões Sul e Sudeste, que tornam a ascensão de carreira mais complicada.

Em relação à faixa etária, observa-se que os colaboradores da mais jovem apresentam percepção mais favorável nos construtos. Isso pode dever-se às diferenças de geração e percepção em relação à contribuição da educação na carreira e nos negócios. Adicionalmente, os profissionais em início de carreira podem tender a valorizar mais a educação continuada como oportunidade de desenvolvimento, o que também pode explicar os resultados dos testes.

Entre os gêneros, observa-se percepção mais favorável entre os homens, talvez isso se deva pela tripla jornada feminina proporcionada pela educação continuada, ou seja, além do trabalho e das atividades domésticas, a mulher ainda insere o programa educacional em sua jornada diária, o que pode elevar seu nível de stress e influenciar sua percepção.

Nota-se que os colaboradores com menos tempo de empresa e de cargo tendem a ter percepção mais favorável nos construtos, possivelmente por visualizar oportunidades de ascensão de carreira. Os cargos de nível gerencial apresentam percepção mais favorável que os níveis inferiores, talvez por exercer cargo de liderança o colaborador da gerência consegue associar desempenho individual e organizacional à educação continuada. Depreende-se, pois, que o colaborador que tem preferência pela modalidade educacional a distância possui percepção

mais favorável, talvez pela possibilidade de cursar educação continuada a distância e usufruir dos benefícios desta modalidade (Tabela 5).

Tabela 5 – Testes de significância: diferença de percepção para as diferentes categorias de variáveis demográficas – percepção dos colaboradores

TESTE	SIGNIF.	DECISÃO	OBSERVAÇÃO
Região X Carreira	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença significativa entre pelo menos duas regiões.	A percepção dos colaboradores da região Norte é mais favorável que dos colaboradores das regiões Sudeste e Sul. A percepção do Nordeste e do Centro-oeste é maior do que do Sudeste.
Região X Organização	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença significativa entre pelo menos duas regiões.	A percepção dos colaboradores da região Norte é mais favorável que dos colaboradores das regiões Sudeste e Sul. A percepção do Nordeste e do Centro-oeste é maior que do Sudeste.
Faixas Etárias X Carreira	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença significativa entre pelo menos duas faixas etárias.	Os colaboradores da faixa de 18 a 25 anos apresentam percepção mais favorável que os colegas das faixas acima até 40 anos. Os colaboradores da faixa de 41 a 45 anos apresentam percepção mais favorável que aqueles entre 31 e 35 anos.
Faixas Etárias X Organização	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença significativa entre pelo menos duas faixas etárias.	Os colaboradores da faixa de 18 a 25 anos apresentam percepção mais favorável que os colegas das faixas acima e até 40 anos.
Gênero X Carreira	0,000	Rejeita-se H_0 , os gêneros possuem percepção diferente.	O gênero masculino apresenta percepção mais favorável que o feminino.
Gênero X Organização	0,000	Rejeita-se H_0 , os gêneros possuem percepção diferente.	O gênero masculino apresenta percepção mais favorável que o feminino.
Etnia X Carreira	0,047	Não há diferença de percepção entre as etnias ao nível de 0,01.	
Etnia X Organização	0,003	Rejeita-se H_0 , as etnias possuem percepção diferente.	A etnia parda possui percepção mais favorável que a etnia branca.
Tempo de Empresa X Carreira	0,000	Rejeita-se H_0 , os colaboradores com diferentes tempos de casa apresentam diferentes percepções.	Os colaboradores com 0 a 5 anos de empresa possuem percepção mais favorável que aqueles com até 15 anos de empresa. Os colaboradores com 6 a 15 anos de empresa apresentam percepção menos favorável que aqueles com 26 a 35 anos de empresa. Os colaboradores com 16 a 20 anos de empresa apresentam percepção pior

			que aqueles com 26 a 30 anos.
Tempo de Empresa X Organização	0,000	Rejeita-se H_0 , os colaboradores com diferentes tempos de empresa apresentam diferentes percepções.	Os colaboradores com 0 a 5 anos de empresa possuem percepção mais favorável que aqueles com até 15 anos de empresa. Os colaboradores com 6 a 15 anos de empresa apresentam percepção menos favorável que aqueles com 26 a 35 anos de empresa. Os colaboradores com 16 a 20 anos de empresa apresentam percepção pior que os com 26 a 30 anos.
Cargo X Carreira	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença de percepção entre os cargos.	A percepção dos gerentes é mais favorável que dos assistentes, caixas e escrivães.
Cargo X Organização	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença de percepção entre os cargos.	A percepção dos gerentes é mais favorável que dos assistentes, caixas e escrivães.
Tempo no Cargo X Carreira	0,001	Rejeita-se H_0 , há diferença de percepção para diferentes tempos de cargo.	O colaborador com 0 a 5 anos no cargo possui percepção mais favorável que aqueles com 6 a 10 anos no cargo
Tempo no Cargo X Organização	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença de percepção para diferentes tempos de cargo.	O colaborador com 0 a 5 anos no cargo possui percepção mais favorável que aqueles com 6 a 10 anos no cargo
Modalidade Preferida de Curso X Carreira	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença de percepção para colaboradores com diferentes preferências de modalidade.	O colaborador que prefere cursos a distância apresenta percepção mais favorável que aqueles que preferem a modalidade presencial.
Modalidade Preferida de Curso X Organização	0,000	Rejeita-se H_0 , há diferença de percepção para Colaboradores com diferentes preferências de modalidade.	O colaborador que prefere cursos a distância apresenta percepção mais favorável que aqueles que preferem a modalidade presencial.

Fonte: Dados da pesquisa

Mediante utilização dos testes de significância não-paramétricos, verificou-se a ocorrência de diferenças significantes de percepção para as diferentes categorias de variáveis demográficas, tais como:

- a) Variável Região – A percepção em relação às EC/UC é mais favorável para

os colaboradores das regiões Norte, Nordeste e Centro-oeste, que para os colaboradores das regiões Sul e Sudeste, talvez esta diferença observada deve-se à maior competitividade das regiões Sul e Sudeste, que tornam a ascensão de carreira mais complexa.

- b) Faixa Etária – Verifica-se que os colaboradores da faixa etária mais jovem (18 a 25 anos) apresentam percepção mais favorável às EC/UC. Isso pode dever-se às diferenças de percepção em relação à contribuição da educação na carreira e nos negócios.
- c) Gênero – Observa-se percepção mais favorável entre os homens em relação às EC/ UC, talvez isso se deva pela tripla jornada feminina proporcionada pela educação continuada.
- d) Tempo de Empresa e Cargo – Os colaboradores com menos tempo de empresa e de cargo tendem a ter percepção mais favorável às EC/UC, possivelmente por visualizar oportunidades de ascensão de carreira.
- e) Modalidade de Ensino – O colaborador que tem preferência pela modalidade educacional a distância, possui percepção mais favorável, pela possibilidade de cursar educação continuada a distância e usufruir dos benefícios desta modalidade.

É importante esclarecer que os eixos temáticos correspondem a recortes do tema central que permitem reunir as respostas de duas ou mais questões pela similaridade ou complementariedade e, portanto, expressam categorias lógicas de análise dos resultados obtidos na pesquisa.

- a) Eixo Temático 1 – A importância das EC/UC – segundo a percepção dos participantes, a EC e a UC são importantes, tanto para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização (média 4,19), quanto para o desenvolvimento de seus colaboradores como diferencial de mercado (média 4,14), além de serem considerados como fatores prioritários destacados entre as 20 afirmativas propostas pela pesquisa.
- b) Eixo Temático 2 – Os principais benefícios proporcionados pelas EC/UC – Na percepção dos participantes apresentam os seguintes benefícios: permitem a aprendizagem constante/contínua dos colaboradores (média 4,07) e o seu desenvolvimento na carreira profissional (média 4,06); impactam significativamente o desenvolvimento da organização e o seu crescimento

(média 4,03); ajudam os colaboradores a encontrar soluções criativas para os problemas que enfrentam no exercício de suas atividades profissionais (média 3,91); e permitem aos colaboradores cooperar cada vez mais com a gestão dos negócios com os quais se encontram envolvidos (média 3,89).

- c) Eixo Temático 3 – O impacto dos cursos ministrados nas EC/UC para o desempenho profissional dos colaboradores e sucesso da organização – As EC/UC, conforme a percepção dos participantes, tornam a empresa muito mais atraente para os profissionais que buscam ascensão e sucesso (média 3,88); propicia maior nível de competitividade e crescimento para a organização, devido ao aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores (média 3,83), ao permitir que enfrentem novos desafios profissionais com maior segurança (média 3,81), bem como ao fornecer-lhes maturidade pessoal e profissional ascendentes (média 3,80).
- d) Eixo Temático 4 – A ação e os resultados dos cursos ministrados nas EC/UC para o desempenho profissional dos colaboradores – Após a realização dos cursos fornecidos pelas EC/UC, os participantes referem ter percebido a elevação do nível de qualidade (média 3,79) e produtividade do seu desempenho profissional (média 3,69); apontam também melhora na utilização de novas tecnologias com maior segurança (média 3,76), e a possibilidade de desenvolver e executar trabalhos cada vez mais complexos (média 3,74).
- e) Eixo Temático 5 – De acordo com a percepção dos pesquisados, os cursos são bem dimensionados para suprir as necessidades de treinamento e formação profissional continuada dos colaboradores (média 3,71); equiparam-se em nível de qualidade aos cursos apresentados pelas universidades convencionais (média 3,50) e propiciam recompensas profissionais, tais como: aumento de salário, promoções, maior participação nos lucros da empresa, entre outras (média 3,18).

Após a pesquisa *survey* com os colaboradores da empresa, foram realizadas duas pesquisas de natureza qualitativa: a primeira com os educadores que atuam na EC/UC da organização e, a segunda, com gestores de equipes das unidades de negócios da instituição, em âmbito nacional, com o objetivo de aprofundar a análise do tema central, de acordo com os critérios de Bardin (2006) e Franco (2008).

- a) Categoria 1 – Motivação e razão para o investimento em EC/UC – Na percepção dos educadores, o Banco Pesquisado A busca investir em seus

- colaboradores, o que é especialmente importante, na opinião do educador DSB, em função da forma de admissão dos funcionários, via concurso, que diferencia a instituição de outras empresas, porém, as exigências postas pelo mercado são extensíveis a qualquer organização, independente de sua natureza.
- b) Categoria 2 – Critérios de viabilização e execução prática das EC/UC: As respostas obtidas indicam certo grau de desconhecimento da parte dos entrevistados, porém, deve-se destacar que é um projeto antigo, iniciado na década de 1960, que gradativamente tomou forma ao longo do tempo.
 - c) Categoria 3 – Comparativo entre a universidade tradicional e as EC/UC: De forma unânime, para os entrevistados as EC/UC não substituem o ensino tradicional ministrado pelas universidades abertas de natureza pública ou privada, pois apresentam focos diferenciados e uma função complementar à grade curricular oferecida pelas instituições abertas, cujos currículos são mais abrangentes, generalistas.
 - d) Categoria 4 – A qualidade e resultados das EC/UC vinculados ao desempenho dos colaboradores: Os educadores destacam a existência de muitos pontos positivos oferecidos pela EC/UC, que se estendem desde a facilidade de acesso para a formação dos colaboradores, até a qualidade e atualidade dos cursos.
 - e) Categoria 5 – A qualidade e resultados das EC/UC vinculados ao desempenho da organização no mercado: Os entrevistados consideram que a EC efetivamente figura como um diferencial de mercado para a organização.
 - f) Categoria 6 – A aceitação das EC/UC e a motivação por parte dos colaboradores para os cursos oferecidos: De forma geral, os sujeitos consideram que há sempre um grande interesse pelos temas abordados pelo banco e pela participação nos cursos oferecidos.
 - g) Categoria 7 – Resultados efetivos e estatísticos das EC/UC: Os entrevistados afirmam que não é certeza que existam registros que atestem esta contribuição, apesar de empiricamente os resultados serem percebidos.
 - h) Categoria 8 – Os entrevistados apontam elementos importantes no processo de ensino-aprendizagem organizacional, que exprimem, principalmente, o valor da qualidade e velocidade dos serviços prestados pelos colaboradores, a capacidade de rápida e fácil adaptação destes aos novos cenários e demandas, e a retenção de talentos essenciais.

As questões destinadas aos gestores também foram classificadas em cinco

categorias de análise, principalmente focadas nos aspectos de qualidade e produtividade das performances dos colaboradores e da própria organização no mercado, em vista dos resultados das EC/UC.

- a) Categoria 1 – Critérios de viabilização e execução prática das EC/UC: Foi solicitado aos entrevistados que informassem se os gestores são convidados a oferecer contribuições e sugestões para as grades dos cursos ministrados pela universidade corporativa e, em caso positivo, como estes são chamados a contribuir. Segundo cinco dos entrevistados (PNB, SGP, LLV, AMAR e LHOH), os gestores não são chamados a contribuir com sugestões.
- b) Categoria 2 – Comparativo entre a universidade tradicional e as EC/UC: Na opinião unânime dos entrevistados, existem diferenças significativas entre os dois níveis de ensino, principalmente pelas seguintes razões: a utilização prática e imediata dos conhecimentos ministrados; pela junção entre teoria e prática que estabelece uma relação direta dos cursos com as atividades profissionais dos colaboradores, de forma a desenvolver as competências essenciais ligadas a estas atividades; bem como devido à vinculação do conteúdo lecionado à prática, com vistas à excelência de performance em todos os níveis hierárquicos.
- c) Categoria 3 – A qualidade e resultados das EC/UC vinculados ao desempenho dos colaboradores: No cômputo geral, os entrevistados, em sua totalidade, reconhecem o valor, a importância e os pontos positivos da EC/UC para a qualidade e resultados vinculados ao desempenho dos colaboradores, posto que a grade curricular dos cursos ministrados atua no sentido de estimular o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades necessárias ao dia a dia das operações da empresa, com consequente aumento de produtividade.
- d) Categoria 4 – A qualidade e resultados da EC/UC vinculados ao desempenho da organização no mercado: Para todos os entrevistados, as EC/UC contribuem para a performance, qualidade, produtividade e imagem da organização no mercado.
- e) Categoria 5 – Comparativo e parceria das EC/UC em relação a outras instituições financeiras: Constatou-se que grande parte dos entrevistados não possui informações a respeito, de forma a opinar com maior segurança sobre a existência de intercâmbios e parcerias.

As entrevistas junto aos representantes do banco pesquisado B foram realizadas com dois representantes oficiais da instituição, identificados pelas siglas

“MGP” e “RLP”, que responderam questões idênticas àquelas aplicadas aos gestores do Banco Pesquisado A, e que resultaram em cinco categorias de análises:

- a) Categoria 1 – Critérios de viabilização e execução prática das EC/UC: Os entrevistados argumentam que os gestores são convidados a oferecer contribuições e sugestões através do Relatório de Avaliação de Ação Educacional (AE), ao final da ação e canal interno de comunicação, como também via Intranet.
- b) Categoria 2 – Comparativo entre a universidade tradicional e as EC/UC: Na opinião dos entrevistados o ensino oferecido pela UC é bastante direcionado para as atividades da organização e busca um plano de desenvolvimento individual ao longo da carreira.
- c) Categoria 3 – A qualidade e resultados das EC/UC vinculados ao desempenho dos colaboradores: Os entrevistados afirmam que todos os empregados ingressam na UC quando entram na empresa e que são identificadas alterações nas competências e comportamentos para cada função. Inclusive, percebem incremento na quantidade e qualidade dos itens de sua atuação.
- d) Categoria 4 – A qualidade e resultados das EC/UC vinculados ao desempenho da organização no mercado: Constataram a ampliação das capacidades e habilidades de seus participantes, com impacto e resultados positivos para a organização.
- e) Categoria 5 – Comparativo e parceria das EC/UC em relação a outras instituições financeiras: Os entrevistados não têm conhecimento das instituições financeiras que dispõem de UC, mas acreditam ser este um importante recurso de desenvolvimento pessoal.

Em relação ao banco pesquisado C, vale o registro de que a instituição financeira não possui EC, nem UC de forma estruturada, sendo que a representante “GMOSA” foi entrevistada sobre o sistema de treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoal adotado pela empresa.

A entrevista contou com 12 questões abertas, de acordo com os eixos temáticos preestabelecidos para os outros procedimentos de pesquisa já apresentados, resultando em cinco categorias de análise.

- a) Categoria 1 – Critérios de viabilização e execução prática de T&D: Esta categoria buscou informações acerca do processo de realização dos

- treinamentos internos, e como são obtidas tais necessidades dos colaboradores.
- b) Categoria 2 – A qualidade e resultados de T&D vinculados ao desempenho dos colaboradores: Segundo “GMOSA” existe uma avaliação prévia e também uma avaliação posterior à participação em programas de treinamento, ou seja, é realizado um feedback por parte do gestor e colaborador.
 - c) Categoria 3 – A qualidade e resultados de T&D vinculados ao desempenho da organização no mercado: A Categoria 3 solicitou a opinião da entrevistada sobre o programa de treinamento interno realizado pelo Banco Pesquisado C e quais suas contribuições para o desenvolvimento profissional e tecnológico, diferencial de mercado e crescimento global da organização.
 - d) Categoria 4 – Expectativas e benefícios que podem ser propiciados pela instalação de EC/UC no Banco Pesquisado C em complementação e/ou substituição ao atual T&D: A entrevistada respondeu que a implantação de uma universidade corporativa auxiliaria a ter uma estrutura maior e que comportasse um maior número de ações de desenvolvimento e em escala, além de acreditar que todas as iniciativas para fomentar estas ações são válidas.
 - e) Categoria 5 – Comparativo técnico, de qualidade e resultados entre as EC/UC e a área de T&D: Segundo a representante, as ações de desenvolvimento contemplam várias modalidades de treinamentos internos e externos, além de parcerias com profissionais de know-how no mercado, cursos de formação (graduação, MBA, mestrado), que auxiliam na atualização profissional e tecnológica dos colaboradores.

Em uma análise preliminar da entrevista, pode-se considerar que a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) do Banco Pesquisado C apresenta-se, conforme discurso de sua representante “GMOSA”, bastante articulada, com uma estrutura metodológica e técnica sofisticada, de modo a fazer frente à educação corporativa, mesmo não havendo a estruturação consolidada de uma universidade corporativa.

5 Conclusão

A pesquisa realizada teve como proposta comprovar a hipótese que motivou a reflexão sobre o tema e deu origem a este estudo: “A educação corporativa é importante para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado”.

A EC e a UC são importantes, tanto para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização, quanto para o desenvolvimento de seus colaboradores como diferencial de mercado, na percepção dos participantes da pesquisa, além de apresentarem inúmeros benefícios, à medida que permitem a aprendizagem constante e contínua dos colaboradores e o seu desenvolvimento na carreira profissional; por impactarem de forma significativa o desenvolvimento da organização e o seu crescimento; por auxiliarem os colaboradores a encontrar soluções criativas para os problemas que enfrentam no exercício de suas atividades profissionais e também por permitirem aos colaboradores cooperar cada vez mais com a gestão dos negócios com os quais se encontram envolvidos.

O impacto dos cursos ministrados e viabilizados pelas EC/UC para o desempenho profissional dos colaboradores e sucesso da organização, pelo resultado obtido nesse estudo, tornam a empresa muito mais atraente para os profissionais que buscam ascensão e sucesso profissional, pois denotam o propósito da empresa em investir em capital humano e intelectual, a valorizar seus colaboradores.

Além disso, as EC/UC propiciam maior nível de competitividade e crescimento para a organização, devido ao aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores e ao permitirem que enfrentem novos desafios profissionais com maior segurança, bem como ao fornecer-lhes maturidade pessoal e profissional ascendentes, visto que após a realização dos cursos fornecidos pelas EC/UC, os participantes referem ter percebido a elevação do nível de qualidade e produtividade do seu desempenho profissional, a utilização de novas tecnologias com maior segurança e a possibilidade de desenvolver e executar trabalhos cada vez mais complexos, onde as EC/UC promovem uma melhor inter-relação com as equipes de trabalho e gestores e estimulam a motivação dos colaboradores da empresa, que se sentem assim mais valorizados.

A qualidade dos cursos ministrados através das EC/UC em comparação com os cursos das universidades convencionais, de acordo com a percepção dos pesquisados, são bem dimensionados para suprir as necessidades de treinamento e formação profissional continuada dos colaboradores com foco nas suas atividades laborais e necessidades impostas pela evolução e transformação do mercado e dos negócios, bem como se equiparam em termos de qualidade e propiciam recompensas profissionais, tais como: aumento de salário, promoções, maior

participação nos lucros da empresa, entre outras.

Em âmbito qualitativo, a pesquisa trouxe resultados similares à pesquisa estatística e que igualmente comprovam a hipótese de que “A educação corporativa é importante para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado”.

Todos os entrevistados afirmam a importância da educação corporativa e investimentos na formação contínua dos colaboradores por parte das empresas, independentemente da existência de um sistema de universidade corporativa.

Constatou-se ainda que EC e UC proporcionam para as organizações um aumento do rendimento operacional, da qualidade de atividades e serviços, a retenção de talentos, a satisfação dos clientes internos e externos, a otimização da dinâmica de trabalho, tempo e custo, além de fazer frente à atualização dos colaboradores com foco nas novas tecnologias e sua correspondência com as necessidades do mercado.

A educação corporativa e a universidade corporativa materializam e/ou transformam em uma realidade prática o conceito da eterna aprendizagem necessária à formação, qualificação e requalificação de competências profissionais e organizacionais perante os mais difíceis desafios e exigências postas às empresas em todo o mundo, pois atuam como um diferencial de mercado imprescindível à sobrevivência e ao sucesso das organizações, bem como oferecem uma significativa contribuição às sociedades onde são adotadas.

O desenvolvimento de habilidades e competências capazes de potencializar negócios e sucesso para as organizações tornou-se regra fundamental, não há como contestar ou ignorar esta tendência e, mais importante que estar conectado às informações, é portar, difundir, ensinar, aprender e apreender conhecimentos, pois estes ficam, são atemporais e promovem transformações em todos os níveis, e geram informações.

Assim, a hipótese foi confirmada por todos os níveis de pesquisa desenvolvidos. Porém, apesar da assertividade dos resultados, a pesquisa realizada não esgota o assunto, pois obviamente apresentam limitações circunscritas a três empresas e a um público específico, delimitando a assim a pesquisa.

Quanto a estudos futuros, pode-se fomentar a elaboração de outras pesquisas em maior escala e novas hipóteses derivadas e a serem pesquisadas futuramente, visto que a crescente oferta da educação corporativa em empresas

dos mais variados portes e setores de atividades como recurso de capacitação e aperfeiçoamento profissional de colaboradores instiga o desenvolvimento de novas e futuras pesquisas, com o objetivo de desvendar este universo organizacional.

Referências

ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista ABED**, v. 10, n. 7, p. 83-92, 2011. DOI: <https://doi.org/10.17143/rbaad.v10i0.235>.

ARGYRIS, C. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**, n.17, p. 1-15, 1999.

BANDEIRA, L.; SARTORI, R.; MENEGASSI, C. H. M. Práticas de gestão do conhecimento na avaliação de cursos de graduação do INEP/MEC. **Avaliação**, v. 26, n. 2, p. 401-423, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000200004>.

BARCELOS, R. S.; COELHO, M. C. S. A gestão de competência como vantagem para a retenção de talentos. *Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues*, v. 2, n.2, p. 10-15, 2014. Disponível em: <
<https://www.faculadefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-22-0.pdf>>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

CALVOSA, M. V.; SANTOS, R. A. Educação corporativa: as vantagens da implantação de um projeto de universidade corporativa. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT). **Anais...**, Resende, 2006.

CARVALHO, V. M. A importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações. **Caderno de Administração**, v. 23, n. 1, p. 60-67, 2015. Disponível em: <
<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/28451>>.

COSTA, L. V. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 1, p. 2-19, 2013. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v3i1.15435>.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2008.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A. D.; FREGA, J. R.; QUANDT, C. O. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 199-231, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000200008>.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Brasília, DF: Liber Livro, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JORDÃO, R. V. D.; ALMEIDA, V. R. Capital Intelectual & rentabilidade das empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 24, n. 2, p. 3-22, 2019. DOI: <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v24i2.51842>

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAURICIO, A. C. O.; VIEIRA, A. M.; BIDO, D. S. universidade corporativa e retenção de líderes no contexto hospitalar. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 106, p. 238-257, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n106.5139>.

MAURICIO, A. C. O.; VIEIRA, A. M.; CLARO, J. A. C. D. S. Princípios de sucesso da educação corporativa: um estudo desenvolvido na UTI de uma Unidade Hospitalar da Região do Grande ABC Paulista. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, p. 108-121, 2018. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49110/principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa--um-estudo-desenvolvido-na-uti-de-uma-unidade-hospitalar-da-regiao-do-grande-abc-paulista-/i/pt-br>>.

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

MOURÃO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. Oportunidades de aprendizagem nas organizações. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 230-239.

NUNES, L. F. S. O.; VALENÇA, C. N.; SILVA, M. C. B. Contribuições das tecnologias digitais na educação permanente dos enfermeiros. **Revista Cubana de Enfermería**, v. 36, n. 2, p. 1-15, 2020. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192020000200018&lng=es&nrm=iso>

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.) **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.