

AS RELAÇÕES ENTRE A EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DO MODELO PÓS-INDUSTRIAL

Luís Antônio Monteiro¹

Amanda Loiola de Carvalho ²

Resumo:

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as relações entre a educação corporativa dos bancários da empresa Banco do Brasil e as demandas da aprendizagem organizacional do modelo pós-industrial. A metodologia aplicada ao trabalho caracteriza-se como sendo pesquisa descritiva, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com predominância da abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários com questões abertas. A pesquisa foi desenvolvida na empresa Banco do Brasil e realizada em agências localizadas no Estado de Mato Grosso. Conclui-se que a educação corporativa do Banco do Brasil contribui diretamente com a capacitação dos funcionários. Os resultados da pesquisa mostram a educação corporativa do Banco do Brasil bem próxima dos moldes conceituais propostos pela literatura.

Palavras-chave: Sociedade Pós-Industrial. Aprendizagem Organizacional. Educação Corporativa. Banco do Brasil.

Abstract: This research aimed to analyze the relations between the corporate education of bank employees of Bank of Brazil and the demands of organizational learning of the post-industrial model. The methodology applied to the work is characterized as descriptive, bibliographic research and field research, with predominance of the qualitative approach. Data were collected through questionnaires with open questions. The research was developed at Bank of Brazil and carried out in branches located in the State of Mato Grosso. It is concluded that Bank of Brazil corporate education directly contributes to the training of employees. The results of the research show the corporate education of Banck of Brazil very close to the conceptual molds proposed by the literature.

Keywords: Post-Industrial Society. Organizational Learning. Corporate Education. Bank of Brazil.

1. Introdução

O estágio atual da sociedade contemporânea, definida como sociedade pós-industrial, desencadeou mudanças tecnológicas e sociais, demandando uma performance organizacional ancorada nas capacidades intelectuais dos

¹ Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: @gmail.com.

² Mestra em ambiente e sistema de produção agrícola, Universidade Estadual de Mato Grosso E-mail: amanda.carvalho@ifmt.edu.br.

trabalhadores e gestores, habilitando a organização na gestão do conhecimento e na vantagem competitiva para alcançar resultados.

O estágio atual da sociedade contemporânea, definida como sociedade pós-industrial, desencadeou mudanças tecnológicas e sociais, influenciando na configuração de novos modelos de gestão, que por sua vez demandam capacidades intelectuais dos trabalhadores e gestores, pois é a capacidade de aprendizagem nas organizações que permite o desenvolvimento de estratégias que habilitam a organização para a gestão do conhecimento e a sua capacidade de vantagem competitiva.

O conhecimento dos profissionais bancários é considerado como diferencial competitivo nos serviços financeiros, especialmente num cenário que visa alcançar resultados. Nesta perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo analisar as relações entre a educação corporativa dos bancários da empresa Banco do Brasil e as demandas da aprendizagem organizacional do modelo pós-industrial. Nesse sentido pergunta-se como a educação corporativa do Banco do Brasil tem-se voltado para responder as demandas postas pelo ambiente de negócios do modelo pós-industrial? A partir do problema apontado decorrem algumas das questões que foram norteadoras deste estudo: As principais características da sociedade pós-industrial e as relações com a educação corporativa; a compreensão por parte dos funcionários do Banco do Brasil sobre a importância da educação corporativa a partir das novas demandas de aprendizado organizacional e o papel da educação corporativa do Banco do Brasil como recurso de treinamento e aprendizado, com abordagem das formas de aprendizagem mais trabalhadas.

Partindo do pressuposto que as demandas do modelo pós-industrial exigem uma urgente capacidade de transformação das empresas do setor de serviços financeiros, entende-se como oportuno esse assunto, verificando se a educação corporativa do Banco do Brasil está ou não atendendo às expectativas de aprendizagem organizacional dos bancários.

2. Revisão de Literatura

A revisão de literatura desta pesquisa reúne os assuntos concernentes à temática da pesquisa, iniciando pela contextualização do modelo pós-industrial;

são apresentados os temas aprendizagem organizacional e as organizações em aprendizagem e aborda-se ainda a temática educação corporativa e a educação corporativa do Banco do Brasil.

2.1 O modelo Pós-Industrial

Durante a década de 1960 e princípio da década de 1970 vários sociólogos formularam uma interpretação da sociedade moderna que denominaram de teoria da sociedade pós-industrial. Para Kumar (2006) essas teorias tinham como foco principal a evolução da sociedade para uma economia de serviços e uma ‘sociedade do conhecimento’; além das mudanças sociais e políticas consequentes.

A expressão “sociedade pós-industrial foi cunhada por Daniel Bell³ para designar as novas estruturas que se desenvolvem no interior das sociedades modernas da segunda metade do século XX. Em seu livro “O Advento da Sociedade Pós-Industrial”, de 1973, ele ressalta como característica mais marcante, o novo princípio de “codificação do conhecimento teórico”, responsável pela nova “sociedade do conhecimento”.

Na década de 1990 temos importante debate no contexto da sociedade pós-industrial sobre o papel do conhecimento através de Manuel Castells (CASTELLS, 2013). A tese de Castells refaz o argumento massificado de que a qualificação do trabalhador é critério decisivo para o emprego. Para Castells a nova “sociedade do conhecimento”, cujos empregos estão no setor de serviços, têm a necessidade do capital humano.

Para DeMasi e Castels (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2021) as principais características do modelo pós-industrial são: aprendizado de circuito duplo (ARGYRIS); predominância do setor terciário (serviços); globalização; predomínio da tecnologia da informação; processamento de informações como mecanismo de geração de valor e vantagem competitiva. “organizações em aprendizagem” (Senge); conceitos como mudança contínua, transitoriedade,

³ Daniel Bell (1919-2011) foi um sociólogo norte-americano, professor emérito da Universidade Harvard. Em sua obra *The Coming of Post Industrial Society: A Venture in Social Forecasting* de 1973 introduziu o conceito de Sociedade Pós-Industrial.

aprendizagem, contingência, autonomia, identidade, cultura, comunicação simbólica e diversidade consolidam-se como valores; *Homo ludus* (voltado para o lazer, dispondo de mais tempo para as atividades que o realizem – comunicação, entretenimento e aprendizagem lúdica (sons e imagens) substituem o *Homo faber* do período industrial (Domenico DeMasi).

Para Motta e Vasconcelos (2021) em relação às organizações, são quatro os pontos fundamentais levantados pelos autores que tratam do modelo pós-industrial:

- 1) Concentração do foco de atenção na mudança organizacional – A estrutura organizacional e a sua dinâmica se tornam objetos de estudo intensivo por parte dos pesquisadores e teóricos da administração.
- 2) Dimensão simbólica – Buscam-se mecanismos de integração e de coesão organizacionais, valorizando a dimensão simbólica e cultural da empresa.
- 3) Aprendizagem organizacional e as organizações em aprendizagem – Embora vários teóricos já tivessem estudado a aprendizagem nas organizações no início dos anos 1990, Peter Senge (1990) lança esse conceito em seu livro *The fifth discipline* (A quinta disciplina) e operacionaliza e divulga esses conceitos.
- 4) Autonomia individual – Busca-se um equilíbrio entre a autonomia individual e a produtividade.

2.2 Aprendizagem nas Organizações: Aprendizagem Organizacional e Organizações em Aprendizagem

Para Bastos *et al.* (2004) a aprendizagem nas organizações é um campo de estudo caracterizado como integrado por duas vertentes: a da aprendizagem organizacional, representada sobretudo pelos pesquisadores acadêmicos (descrição de como uma organização que aprende) e a vertente das organizações que aprendem (organizações em aprendizagem), desenvolvida especialmente por consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional. As organizações em aprendizagem têm foco na ação, nas experiências práticas bem-sucedidas e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos

processos de aprendizagem, os quais servirão de base para a sistematização daquilo que uma organização deve fazer para aprender.

Em seu livro *A Quinta Disciplina* (*The Fifth Discipline*, 1990) – Peter Senge integra os conceitos de aprendizagem organizacional e sistemas. O autor defende a ideia de que o pensamento sistêmico constitui a quinta disciplina a ser levada em consideração após outros elementos (disciplinas) como o domínio de si mesmo, a visão compartilhada, o aprendizado coletivo e os modelos mentais.

Para Senge (2009), organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas ampliam, continuamente, sua capacidade de criar os resultados que desejam, nas quais a aspiração coletiva é libertada e nas quais as pessoas aprendem, permanentemente, a aprender em grupo.

2.3 Educação Corporativa

Temos em Eboli (2013) que a troca de paradigma na gestão de empresas gerou forte impacto no comportamento das organizações. Neste novo ambiente empresarial, exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Surge então a educação corporativa, com o objetivo educar e qualificar funcionários. Primeiramente, com áreas específicas de treinamento e desenvolvimento (T&D) – bastante focadas na instrumentalização dos trabalhadores – e depois, com a constituição de universidades corporativas (UC), como eficaz veículo para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

Segundo Eboli (2004, 2013) na educação corporativa existem princípios e práticas de sucesso para um projeto de educação corporativa: intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação – “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar” (disponibilidade); valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos empregados (competitividade), privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para

ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo da organização (conectividade).

Para Vergara (2000) a universidade corporativa deve ser entendida como um termo associado ao ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento da aprendizagem da sua cadeia de valor (funcionários, clientes, fornecedores), devendo estar alinhada à missão, aos objetivos e as estratégias do negócio de uma empresa específica.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2004) ressaltam que embora os dois conceitos – educação corporativa e universidade corporativa – tenham entrado de forma concomitante no ambiente organizacional, observa-se que universidade corporativa é uma expressão muito restritiva, principalmente porque nem toda organização precisa ou vai criar esse tipo de unidade educacional em sua estrutura.

2.4 A Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB

Para Xavier (2015) no Banco do Brasil, a educação corporativa tem sido vista como estratégia em resposta às dificuldades, novidades e surpresas. A gestão de pessoas concebe estratégias, projetos e programas e modifica políticas para a superação de obstáculos e instalação de comportamento organizacional dirigido ao alto desempenho. Percebe-se, nessas proposições a característica informacional do modelo pós-industrial.

A UniBB foi instituída em 2001 e nasce sob inspiração do lema: criando valor pela educação. A frase expressa sintonia da educação institucional com os movimentos da nova economia, baseada na sociedade pós-industrial. Essa sociedade produz mudanças substanciais no seu interior. Muda a fonte de criação da riqueza e os fatores determinantes da produção. Partindo dos princípios da economia, nos quais o trabalho e o capital, elementos básicos da sociedade industrial, são substituídos pela informação e pelo conhecimento. A teoria do valor trabalho cede lugar para a teoria valor conhecimento. Agora, o conhecimento, e não o trabalho, é fonte do valor (BELL, 1980 apud KUMAR, 1997).

As formas de aprendizagem mais trabalhadas pela educação corporativa do Banco do Brasil são: cursos autoinstrucionais, do tipo *e-learning*

⁴(aprendizagem digital pela internet) no portal virtual da UniBB - desde 2013 existe um ambiente virtual e colaborativo de aprendizagem de vários tipos de conteúdo; cursos tipo *mobile* e treinamentos presenciais oferecidos nas Gepes - Gerências Regionais de Gestão de Pessoas. Em 2021 o Banco do Brasil iniciou um processo de aprendizagem para a transformação digital. Em parceria com a Alura⁵, uma das maiores plataformas brasileiras de cursos de tecnologia, disponibilizando cursos sobre *mobile*, programação, *data science* e inovação & gestão a todos os funcionários do Banco do Brasil.

3. Metodologia

Nas escolhas metodológicas foram utilizadas as classificações da tipologia de pesquisa disponível em Vergara (2019). Considerando-se o critério de classificação, a pesquisa realizada foi quanto aos fins uma pesquisa descritiva. Quanto aos meios de investigação – ocorreu uma pesquisa de campo e bibliográfica. Seguindo a classificação de Gil (2019), também foi possível qualificá-la como pesquisa de métodos qualitativos. Para Gil as pesquisas qualitativas caracterizam-se pela utilização de dados qualitativos, com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais.

O tamanho da Amostra foi do tipo small-n, com n= 10. O universo da pesquisa foram dez (10) funcionários lotados em agências do Banco do Brasil, localizadas no Estado de Mato Grosso. A amostra foi selecionada por acessibilidade e por tipicidade (Vergara, 2019). A amostra por acessibilidade seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles e a amostra por tipicidade é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população. A escolha do Banco do Brasil foi motivada pelo vínculo profissional

⁴O *e-learning* (do inglês *electronic learning*, "aprendizagem eletrônica") ou ensino eletrônico corresponde a um modelo de ensino não presencial apoiado em tecnologia da informação e comunicação (TIC).

⁵A Alura é considerada a maior escola online de tecnologia do Brasil. Mais de 5000 empresas já capacitaram seus funcionários com as soluções corporativas da Alura, entre elas o Banco do Brasil e o Bradesco. A parceria com o Banco do Brasil tem como objetivo impulsionar a transformação digital por meio da disponibilização de cursos na área de tecnologia, que possibilitam a requalificação dos funcionários tanto em soft skills quanto em hard skills.

do pesquisador com a empresa e pela possibilidade de estudar o ambiente da vida real dos funcionários. Para Creswell (CRESWELL, 2021, p.154) “a ideia por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais (ou dos documentos ou do material visual)”.

A coleta de dados dos funcionários foi efetuada através de um questionário de perguntas abertas, que poderão esclarecer melhor os objetivos da pesquisa. A entrega dos questionários aos respondentes aconteceu de duas maneiras: enviados por *e-mail*, e pessoalmente pelo pesquisador. O período de aplicação do questionário foi no mês de junho.

Os dados coletados foram analisados e interpretados de forma qualitativa. Na pesquisa, após a organização e preparação dos dados para análise e da leitura completa dos dados, passa-se para o processo da codificação dos dados (à mão e depois no computador), ou seja, na organização dos dados agrupando as partes em blocos (ou segmentos de texto). Utilizando o processo da codificação foi possível gerar uma descrição das falas dos respondentes e a geração de um pequeno número de temas ou categorias para análise. A partir do inter-relacionamento dos temas / descrição procedeu-se a interpretação do significado de temas e descrições encontrados nas respostas dos questionários. Então, por fim, a parte da interpretação envolveu sugerir as limitações do estudo e apresentação de direções para pesquisas futuras. A pesquisa termina com a escrita do relatório qualitativo, com relato dos resultados que emergem da análise dos dados.

4. Resultados e Discussão

Os resultados são apresentados com a codificação abaixo, para evitar a exposição dos sujeitos participantes da pesquisa:

F1-funcionário 1; F2-funcionário 2; F3-funcionário 3; F4-funcionário 4; F5-funcionário 5; F6-funcionário 6; F7-funcionário7; F8-funcionário 8.

São expostos em três blocos de questões os dados obtidos junto aos funcionários que responderam ao questionário, a partir das cinco perguntas estabelecidas no roteiro da pesquisa.

Bloco 1- Modelo organizacional da educação corporativa Banco do Brasil: Papel dos gestores; cadeia de valor; gestão da educação corporativa

Para os respondentes da primeira pergunta (quadro 1), existe uma preocupação por parte da direção e dos gestores em relação a educação corporativa. Os funcionários enfatizam essa premissa na questão dos cursos oferecidos no portal, ressaltando que essa capacitação é um dos fatores utilizados pelo Banco do Brasil nos processos de seleção para novos cargos e ascensão profissional.

Quadro1. Como você percebe que o processo de educação corporativa no Banco do Brasil é prioridade da Direção do Banco do Brasil?

Funcionário	Resposta
F1	“o BB busca capacitar os funcionários através da UniBB, oferecendo diversos cursos, de maneira direcionada”.
F2	“pelos altos investimentos que a direção do BB tem realizado nesta área. Por ser um dos principais fatores utilizados na nomeação em cargos comissionados/oportunidades”.
F3	“percebe-se pela pontuação extra no currículo dos funcionários e quando há concorrência, quem tem mais cursos tem maior pontuação”.
F4	“através da colocação de determinados cursos ou uma grade obrigatória para os funcionários”.
F5	“ a educação corporativa através da UniBB é voltada para disseminação, entre os funcionários do conhecimento acerca da estrutura do BB”.
F6	“pela grande variedade e quantidade de cursos na UniBB, percebe-se que a direção do banco vê nisso como prioridade”.
F7	“ devido essa empresa ser uma grande empresa do país, ela tem programa de governança corporativa no qual tem a qualidade dos colaboradores”.
F8	“é uma das estratégias do BB que os funcionários façam cursos condizentes com a estratégia vigente”.

Fonte: o autor (2022)

Observamos aqui o princípio da competitividade, com o comprometimento e envolvimento da direção do Banco do Brasil em valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos empregados, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes e consolidar sua capacidade de competir. O funcionário 2 também destaca a questão do investimento do Banco do Brasil em educação corporativa, confirmando que na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio (Eboli 2002,2013).

Um dos pontos-chave para o sucesso da educação corporativa é o envolvimento da liderança, sendo um diferencial atual acompanhar e gerenciar para que a assimilação do conhecimento seja incutida na cultura organizacional.

Dessa forma os gestores têm um comprometimento significativo com o processo de aprendizagem e há uma tendência maior em assumirem o papel de orientadores do desenvolvimento de seus funcionários (Eboli 2002, 2004, 2013, 2014, 2016).

Na segunda pergunta (quadro 2) da investigação foi procurado verificar se a comunicação interna do Banco do Brasil tem contribuído para os funcionários compreenderem e acolherem as possibilidades de qualificação oferecida pelos cursos na UniBB.

Quadro 2. De que forma a comunicação interna do Banco do Brasil tem contribuído para a divulgação dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB?

Funcionário	Resposta
F1	" o banco prioriza cursos da UniBB, indicando como obrigatórios alguns cursos para ascensão e pontuação interna dos cargos."
F2	" é o principal canal de divulgação, porém depende muito do funcionário (seu interesse em se atualizar, crescer no Banco). Sem a divulgação interna, com certeza o banco não alcançaria o objetivo no aprimoramento dos funcionários".
F3	" o banco envia e-mails com alguns cursos prioritários. Porém muitos mais cursos são oferecidos e só sabemos se formos procurar".
F4	" contribui, porém, ante o volume de informações diariamente oferecidos, acaba sendo dispersa".
F5	" à UniBB é apresentada ao funcionário... para o treinamento inicial, desde então, todo semestre é colocado pelo banco, 34h de treinamento na plataforma UniBB, através de email e/ou correio".
F6	"não há muita divulgação dos cursos".
F7	" comunicação por email, entre outros".
F8	" de forma efetiva por meio do programa "tô ligado", e das horas mínimas de cursos".

Fonte: o autor (2022)

Percebe-se na visão dos funcionários que há algum tipo de processo de divulgação da universidade corporativa do Banco do Brasil, principalmente dos cursos considerados importantes (cursos obrigatórios, prioritário) para o Banco do Brasil, a comunicação interna é de vital importância.

O Banco do Brasil visivelmente se preocupa com a comunicação da empresa, tanto que criou variados canais para divulgar informações e veicular textos

administrativos, dentre eles: agência de notícias, intranet corporativa, mensagens corporativas para administradores e para funcionários, nota técnica pessoal e mensagens pessoais. Contudo, segundo os funcionários o Banco do Brasil deve aprimorar a veiculação dos cursos oferecidos, pois o grande número de canais acaba dificultando a assimilação e compreensão das mensagens e gerando um *stress* aos funcionários devido ao excesso e dificuldades de busca de conteúdos recebidos há mais tempo. A diminuição de canais e a criação de um sistema de busca integrada acarretaria mudança positiva para o aprimoramento da comunicação no Banco do Brasil e satisfação do funcionário.

Nas empresas de destaque há algum tipo de processo de divulgação da universidade corporativa. Porém, na maioria das empresas não é percebido o impacto deste processo. Meister (1999) em sua apresentação dos dez componentes fundamentais necessários para o sucesso da construção da universidade corporativa, destaca a comunicação constante (comunicar...comunicar...comunicar). Outro ponto que merece destaque é o desenvolvimento de um ciclo de aprendizado que envolve a cadeia de valor empresarial (empresa, empregado, cliente, acionista, comunidade), sendo que a relação empresa-empregado, parte importante deste ciclo de relacionamento e que representa, caso inobservada, perda de rentabilidade para a organização. Dessa forma, uma etapa principal desse ciclo de gestão da cadeia de valor é a comunicação (Eboli 2002, 2004, 2013).

A pergunta de número três (quadro 3) destaca a gestão da educação corporativa pelo Banco do Brasil. A partir dos resultados apresentados, foi observado que o fator mais marcante apontado pela maioria dos funcionários foi o alinhamento dos programas educacionais às estratégias do negócio, em sua perspectiva cursos mais trabalhados. Porém, alguns funcionários traçaram críticas quanto a estratégia do Banco do Brasil em relação ao alinhamento, na perspectiva produtos.

Quadro 3. Como você visualiza o alinhamento entre os programas e cursos educacionais da educação corporativa Banco do Brasil e as estratégias do negócio do Banco do Brasil?

Funcionário	Resposta
F1	" o banco indica os cursos prioritários ao aperfeiçoamento dos funcionários, de modo a melhorar o atendimento e os procedimentos

	internos, facilitando a resolução de demandas”.
F2	” estão todos interligados. O banco lança os cursos com base nos seus produtos/áreas de atuação/estratégias corporativas”.
F3	” eu avalio ruim. Pois as estratégias de negócios do banco são imediatistas e todos giram no mesmo produto. Então cada funcionário precisa desenvolver-se o quanto antes no produto”.
F4	relativo a <i>compliance</i> ⁶ e atendimento existe alinhamento. Já, referente a produtos, há um alinhamento ‘forçado’, visto que o curso informa um produto a encantar o cliente e a estratégia visa vender a qualquer custo”.
F5	” todos os cursos são alinhados aos objetivos e estratégias corporativas, sempre em consideração a legislação, bem como os normativos internos e o desenvolvimento tecnológicos”.
F6	” os cursos são alinhados com o cargo que os funcionários ocupam no banco”.
F7	” alinhamento com o banco na qualificação dos funcionários. Isso faz parte da governança corporativa”.
F8	” muito bem alinhado!!!”.

Fonte: o autor (2022)

Evidencia-se o vínculo estratégico das formas de aprendizagem mais trabalhadas da UniBB e as estratégias do negócio do Banco do Brasil, que poderá conduzir, conforme as leituras de aprendizagem organizacional e as experiências profissional dos funcionários do Banco do Brasil, para que o desenvolvimento dos funcionários na universidade corporativa seja contínuo e com alinhamento estratégico ao Banco do Brasil. Contudo, ressalta-se que a educação corporativa do Banco do Brasil no que se refere ao desenvolvimento interno voltado para os funcionários, constatou-se a manutenção das dificuldades de conciliar aprendizagem no ambiente de trabalho, com dificuldades operacionais de estender as oportunidades de educação qualificada a todos os níveis funcionais.

⁶ No âmbito institucional e empresarial, *compliance* é o conjunto de disciplinas a fim de cumprir e se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer. O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa "cumprir".

O alinhamento das estratégias de RH ao negócio, especificamente a educação corporativa, é um dos pontos mais importantes para a sobrevivência organizacional. [...] um dos princípios de sucesso da educação corporativa – o princípio da competitividade: alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio (Eboli, 2004, 2014).

Para Rocha-Pinto *et al.* (2007), existe a reflexão de que na educação corporativa, por meio das universidades corporativas, só as demandas econômicas são atendidas e, mesmo assim pela ótica de um determinado segmento de mercado. Esse direcionamento exclusivo às necessidades de mercado dificulta o despertar de uma nova consciência que possibilite o desenvolvimento humano de forma integral e a manifestação de todas as suas potencialidades.

Bloco 2 - Processos e oportunidades de aprendizagem vividos pelos funcionários Banco do Brasil - Metodologia

O segundo bloco questiona a forma de aprendizagem mais trabalhada pela educação corporativa do Banco do Brasil através do portal UniBB. A partir da pergunta número quatro (quadro 4) e dos resultados apresentados abaixo, observou-se que a flexibilidade de acesso que essas novas tecnologias proporcionam aos cursos online, é considerada como uma das principais vantagens para os treinandos, além do fato de não ter de cumprir horários predeterminados. Desta forma, o fato de poder determinar o horário que irá estudar pode representar para o funcionário uma grande vantagem dos cursos online em relação aos cursos presenciais.

A partir das respostas apresentadas abaixo, observou-se a existência dos princípios de sucesso da educação corporativa preconizados como o princípio da disponibilidade (forte preocupação em utilizar a tecnologia, nas suas mais diversas formas, aplicada à educação).

Quadro 4. Citar as vantagens dos cursos da universidade corporativa do Banco do Brasil de modalidade online.

Funcionário	Resposta
F1	" por ser online, é possível acessar de casa e fazer cursos fora do horário de trabalho,

	ficando a cargo do funcionário a discricionariedade do melhor horário de acompanhamento”.
F2	” redução de custos para o banco; evita a ausência do funcionário de seu local de trabalho; o funcionário pode escolher o melhor horário para o treinamento; maior aproveitamento do conteúdo”.
F3	” comodidade de aulas assistidas conforme nossas condições de tempo. Facilidade dos conteúdos, ‘assuntos interligados’.”
F4	” disponibilidade fora do horário de expediente”.
F5	” acesso ao conteúdo a qualquer momento e antes e depois da conclusão do curso. Possibilidade de discussão em fórum BB ou UniBB. Possibilidade de dar e receber <i>feedback</i> . Os cursos podem ser realizados durante o expediente.”
F6	” as vantagens do curso online é você poder ver a hora que quiser e poder pausar e recomeçar o vídeo de acordo com sua vontade”.
F7	” excelente biblioteca virtual”.
F8	” muito práticos, com linguagem muitas vezes simples e direta”.

Fonte: o autor (2022)

É enfatizado a prática da intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”. Temos que os principais motivos das empresas pesquisadas para a adoção da prática de educação a distância são o aumento da flexibilidade de acesso, redução dos custos logísticos e ampliação da base geográfica atendida (Eboli, 2002, 2004, 2016).

Contudo, ressalta-se que por outro lado, a expansão do *e-learning* nos leva à reflexão a respeito da diminuição cada vez mais expressiva do contato humano, acelerada pelo desenvolvimento dessas novas tecnologias. Os profissionais de RH devem ter a consciência desse legado e saberem dimensionar apropriadamente onde é essencial a relação humana e onde deve estar presente o virtual, considerando de um lado a eficiência do uso dessas ferramentas, com a expansão acelerada do conhecimento, e de outro a necessidade do equilíbrio (Eboli, 2004).

O Banco do Brasil através dos cursos da universidade corporativa de modalidade online, tem como benefícios a diminuição dos custos, a padronização da educação corporativa e ganhos na otimização do tempo.

Merece destaque a possibilidade de os funcionários terem acesso aos cursos da UniBB mesmo estando fora da jornada de trabalho e a excelente biblioteca virtual. Contudo, ressalta-se que uma das principais limitações que a educação corporativa do Banco do Brasil enfrenta para superar o desafio da expansão dos cursos online (*e-learning*) está associada a política de tutoria e mentoria, pois o sucesso dessa modalidade de treinamento depende de atuação dos tutores e dos mentores, profissionais que acompanham toda a execução do treinamento, esclarecendo as dúvidas e os questionamentos dos alunos. Atualmente o processo de mentoria no Banco do Brasil está restrita a algumas áreas de controle (auditoria, gestão de numerário) e segmento executivo da empresa.

O alcance e impacto da educação corporativa do Banco do Brasil na vida profissional

O terceiro bloco, em sua pergunta de número cinco (quadro 5), questiona os funcionários em relação aos objetivos da realização de capacitação em suas formas de aprendizagem mais trabalhadas pela educação corporativa do Banco do Brasil. A maior parte dos funcionários percebe a contribuição da educação corporativa do Banco do Brasil para a sua capacitação e o seu crescimento profissional. Questões pontuais como o elemento tempo do funcionário e o aspecto muito teórico dos cursos são considerados obstáculos ao processo de aprendizagem, evidenciando que a empresa poderia atuar com o objetivo de minimizá-los.

Através dos resultados apresentados abaixo, nota-se que a UniBB coloca em prática o que ela tem como modelo de desenvolvimento profissional do Banco do Brasil, o qual está estruturado a partir de três grandes perspectivas: competências mapeadas e avaliadas, orientação profissional e capacitação corporativa, que disponibiliza os produtos e ações de capacitação e desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos funcionários (CARBONE e RUFATTO, 2006).

Quadro 5. Para você qual é o principal objetivo da realização dos cursos pela universidade corporativa Banco do Brasil – UniBB na perspectiva da aprendizagem organizacional?

Funcionário	Resposta
F1	" capacitar os funcionários e melhorar a resolução de demandas internas".

F2	" como a universidade é do próprio banco, os cursos são direcionados para as áreas do banco e sendo específicas para aquela atuação, a eficácia é maior. No meu entendimento o maior objetivo é capacitar o corpo funcional e aumentar a eficácia dos treinamentos".
F3	"de maneira geral eu sou feliz e satisfeita com a UniBB. Ela é de fácil navegação, os assuntos são pertinentes à nossa atividade e abrange além de assuntos teóricos bancários, tem também temas relevantes da atualidade. O único problema é encontrar tempo para estudar. Devido as atividades diárias de trabalho no banco e a vida pessoal com filhos, marido e casa. Pois para estudar precisa ser fora do horário de trabalho".
F4	" crescimento pessoal, por isso priorizo cursos comportamentais e não só sobre produtos e serviços".
F5	" o principal objetivo é o desenvolvimento profissional do funcionário, para que este adquira conhecimento suficiente para oferecer aos clientes um atendimento de qualidade".
F6	"o objetivo seria de dar um treinamento para os funcionários, porém os cursos apesar de bons, deixam a desejar na prática. Os cursos são só teoria, não ensinam a parte prática no Sisbb".
F7	" o principal objetivo é a qualificação dos funcionários visando ampliar conhecimentos em áreas afins".
F8	" está congruente com as estratégias adotadas pelo BB".

Fonte: o autor (2022)

Os principais objetivos da realização de um curso pela universidade corporativa Banco do Brasil – UniBB são a aprendizagem para o desempenho profissional (treinamento necessário para obter os conhecimentos para uma devida atuação profissional) e a aprendizagem para o desenvolvimento profissional (visão de futuro, preparação para uma ascensão).

6. Considerações finais

A pesquisa teve o objetivo de analisar as relações entre a educação corporativa dos bancários da empresa Banco do Brasil e as demandas da aprendizagem organizacional do modelo pós-industrial. Para embasar a

pesquisa foi realizada uma revisão na literatura e pesquisa de campo, com predominância da abordagem qualitativa.

A partir dos dados obtidos nas pesquisas bibliográficas e nos conteúdos das respostas aos questionamentos dos questionários, foi possível perceber que a educação corporativa do Banco do Brasil contribui diretamente com a capacitação dos funcionários, adotando a educação corporativa não só para capacitar seus funcionários, mas também para reforçar a sua cultura e construir uma estratégia de negócio bem-sucedida, tornando-a um importante instrumento de crescimento para a empresa.

Os resultados da pesquisa mostram a educação corporativa do Banco do Brasil bem próxima dos moldes conceituais propostos pela literatura. O pressuposto geral da pesquisa, de que a educação corporativa do Banco do Brasil tem-se voltado para responder as demandas postas pelo ambiente de negócios do modelo pós-industrial, é então confirmado diante do constatado no *lucus* (cenário) de estudo. Os pressupostos específicos, voltados para identificar as principais características da sociedade pós-industrial e as relações com a educação corporativa, a compreensão por parte dos funcionários do Banco do Brasil sobre a importância da educação corporativa a partir das novas demandas de aprendizado organizacional e o papel da educação corporativa do Banco do Brasil como recurso de treinamento e aprendizado, com abordagem das formas de aprendizagem mais trabalhadas, também foram identificados na pesquisa.

As limitações deste estudo dizem respeito aos seguintes aspectos: tamanho da amostra dos funcionários do Banco do Brasil, que representa uma limitação quanto à quantidade de funcionários respondentes e a falta de pesquisas sobre a temática demandas da sociedade pós-industrial na perspectiva aprendizagem organizacional e educação corporativa, com poucas publicações acadêmicas.

Pensando a respeito de estudos futuros sobre a relação entre pessoas e organizações, na perspectiva da aprendizagem organizacional do modelo pós-industrial, podemos realizar algumas 'especulações' sobre temas para estudos e pesquisas. São possibilidades que estão no horizonte, mas sobre as quais existem poucos estudos. Destacamos alguns temas que surgiram nas

discussões dos profissionais de gestão de processos e de pessoas do Banco do Brasil e com os acadêmicos e professores do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – IFMT: proposta de um modelo de gestão de pessoas que promova a aprendizagem contínua e a autonomia; aprendizagem e trabalho como um único processo e programa de tutoria / mentoria nas organizações.

6. Referências

ARAÚJO, A. P. **Competências profissionais e Educação Corporativa em gestão de Pessoas**: um estudo empírico. 2011. 316f. (Tese de Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2011.

BARRETO, R. L. **Universidade Corporativa do Banco do Brasil na percepção dos gerentes de divisão da diretoria comercial**. Monografia (graduação). Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2005.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BB impulsiona a requalificação para a transformação digital. **Banco do Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/64353/bb-impulsiona-a-requalificacao-para-transformacao-digital/#/>>. Acesso em: 04 jun. 2022.

BELL, D. **O Advento da Sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Cultrix. 1977.

BORGES-ANDRADE Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARBONE, P.P; RUFATTO JR, E. O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil. In: FERREIRA, J.R.; BENETTI, G. **O futuro da indústria**: educação corporativa. Brasília: MDIC/SIS: IEL, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: Economia, Sociedade e Cultura. 23. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DE MASI, D. (org.) **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T.A.; DUTRA, G.A. **Gestão de pessoas**: desafios atuais e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

EBOLI, M. (org.) **Educação Corporativa**: muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.) **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

_____. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. 2.ed. ampl. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006

LOPES, N. Educação Corporativa: Estratégias de desenvolvimento e implementação de modelo. In: BAYMA, F. **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. Volume 1, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

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

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021.

OLIVEIRA, L.P. **Gestão do conhecimento na Universidade Corporativa Banco do Brasil**. 2014. 201 f. Dissertação (mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014.

ROCHA-PINTO, S. R. et all. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SILVA, R. N. R. **A Educação Corporativa no Banco do Brasil como elemento para o crescimento profissional**. Monografia (Curso de especialização de Gestão em Negócios Financeiros). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

VARGAS, R. A. L. **O Futuro do Trabalho nos Bancos Tradicionais: uma análise do impacto da transformação digital nas competências do futuro sob a ótica dos profissionais dos bancos brasileiros privados**. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2021.

VERGARA, S. C. Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

XAVIER, L. B. **Itinerários da Educação no Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2015.

APÊNDICE

Termo de consentimento e questionário

Prezado(a) funcionário do Banco do Brasil

Este questionário tem o propósito de identificar, segundo a sua percepção, se os cursos realizados na UniBB estão atendendo as expectativas de aprendizagem organizacional.

Pedimos sua colaboração no sentido de respondê-lo. Não é necessário identificar-se. Sua resposta é anônima, mas é fundamental que ela reflita exatamente sua percepção. Não existem respostas certas ou erradas. Tudo que desejamos é conhecer a sua opinião. As instruções para as respostas estão dispostas a seguir. Sua participação é muito importante.

Agradecemos o seu apoio e colocamo-nos à disposição pelo telefone (65) 993131263 ou pelo e-mail luisantoniomonteiro1@gmail.com para qualquer esclarecimento necessário.

Atenciosamente,

Luís Antônio Monteiro

PESQUISA SOBRE A EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL

Questionário aprendizagem organizacional através dos cursos da Universidade Corporativa Banco do Brasil - UniBB

Instruções

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e responda o que melhor representa sua opinião. Não existem respostas certas ou erradas; é importante que responda de maneira honesta e sincera, e que indique uma resposta para cada uma das afirmações.

- 1. Como você percebe que o processo de educação corporativa no Banco do Brasil é prioridade da Direção do Banco do Brasil?**
- 2. De que forma a comunicação interna do Banco do Brasil tem contribuído para a divulgação dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB?**
- 3. Como você visualiza o alinhamento entre os programas e cursos educacionais da educação corporativa Banco do Brasil e as estratégias do negócio do Banco do Brasil?**
- 4. Citar as vantagens dos cursos da universidade corporativa do Banco do Brasil de modalidade online:**
- 5. Para você qual é o principal objetivo da realização dos cursos pela universidade corporativa Banco do Brasil – UniBB na perspectiva da aprendizagem organizacional?**