



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

KARLA MAYARA DOMINGOS DA SILVA

**A CRENÇA DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A UTILIDADE
DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
DESENVOLVIDAS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Brasília - DF

2014

KARLA MAYARA DOMINGOS DA SILVA

**A CRENÇA DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A UTILIDADE
DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
DESENVOLVIDAS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília - DF

2014

KARLA MAYARA DOMINGOS DA SILVA

**A CRENÇA DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A UTILIDADE
DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
DESENVOLVIDAS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Karla Mayara Domingos da Silva

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutora, Tatiane Paschoal,
Professora Examinadora

Mestre, Leandro Santana de Oliveira,
Professor-Examinador

Brasília, ____ de _____ de _____.

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos e à minha avó, pelo apoio e incentivo que me deram. Dedico especialmente à minha mãe meu grande exemplo de determinação e empenho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por abençoar minha vida.

À minha mãe, por estar sempre ao meu lado.

À minha irmã Ana Paula, pelo incentivo e exemplo.

Ao meu irmão Danillo, por todo o apoio.

Ao Banco "X" e aos colegas de trabalho, por proporcionarem a oportunidade de realizar esta pesquisa.

Ao professor Pedro Paulo Murce Meneses, pela paciência e orientação.

Aos meus amigos, pela compreensão e incentivo.

“Deus dá as batalhas mais difíceis aos
seus melhores soldados.”

Papa Francisco

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar, empiricamente, a crença na utilidade das práticas de Educação Corporativa desenvolvidas pela Universidade Corporativa de uma Instituição Financeira, para o aprimoramento do desempenho dos indivíduos, grupos e organização. A partir da análise documental de informações da organização, construiu-se um questionário que relatou a crença dos funcionários sobre a utilidade das práticas de Educação Corporativa identificadas no referido ambiente organizacional. Por meio desse instrumento pode-se perceber a utilidade de determinadas práticas, para cada um dos níveis de desempenho abordados, e ainda, a relevância destas práticas desenvolvidas pela Universidade Corporativa dentro de uma organização. Para atingir tal objetivo fez-se o uso de uma metodologia qualitativa-quantitativa, descritiva, categorizada em dois momentos, o primeiro de análise documental e o segundo de coleta de dados por meio do questionário. O estudo utilizou uma amostra de 70 funcionários do quadro, da qual apenas 50 responderam o questionário de forma válida. A coleta dos dados foi realizada diretamente no local de trabalho e a tabulação destes realizada por meio da ferramenta SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 2.1. Os resultados foram apresentados por meio de estatísticas descritivas expressas em tabelas. Ao todo foram identificadas 20 práticas desenvolvidas pela Universidade Corporativa na organização, o que não permite concluir que existam apenas essas. Das práticas identificadas, as que receberam maiores médias em sua utilidade foram: Programas de Bolsas de Graduação e Programa de Bolsas de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado. E as que mais receberam médias baixas em sua utilidade foram: o Programa Caminhos para aposentadoria e Biblioteca Virtual Pearson, cuja explicação está no perfil da amostra e no fato de tais práticas não serem amplamente divulgadas aos funcionários ou possuírem complexidade de acesso.

Palavras-chave: Práticas de Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Crença na utilidade das práticas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Educação corporativa: conectividade e competitividade.....	28
Figura 2 – Componentes e manifestações da atitude.....	33
Figura 3 – Modelo de atributos múltiplos de Fishbein.....	35
Figura 4 – Modelo do questionário aplicado aos funcionários da Universidade Corporativa do Banco “X”	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa.....	24
Quadro 2 – Práticas de Educação Corporativa desenvolvidas pela Universidade Corporativa.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil sócio demográfico da amostra.....	43
Tabela 2 – Panorama da realização das práticas elencadas.....	54
Tabela 3 – Média e desvios padrões.....	57
Tabela 4 – Utilidade das práticas para o desenvolvimento pessoal.....	61
Tabela 5 – Utilidade das práticas para o desempenho das minhas atividades atuais.....	64
Tabela 6 – Utilidade das práticas para o meu crescimento profissional.....	67
Tabela 7 – Utilidade das práticas para o desempenho de minha equipe/unidade de trabalho.....	70
Tabela 8 – Utilidade das práticas para o desempenho de minha organização....	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3	OBJETIVO GERAL	17
1.4	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	17
1.5	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	EDUCAÇÃO CORPORATIVA	20
2.2	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	26
2.3	CRENÇA.....	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	38
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	39
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	41
3.4	INSTRUMENTO DE PESQUISA	45
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
4.1	PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	48
4.2	CRENÇA SOBRE A UTILIDADE DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO “X”	53
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	76
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICES.....	86
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	86

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As relações entre empregado e empresa, administradas e mediadas pela área de Recursos Humanos (RH), sofreram significativa evolução no decorrer do último século. Para discorrer sobre tal evolução, a literatura, em geral, trata do desenvolvimento do modelo de gestão de pessoas. Fischer (2002) afirma que o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, por meio da definição de princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

Verifica-se que a evolução, pela qual o modelo de gestão de pessoas passou, foi influenciada tanto por fatores externos quanto por fatores internos. Souza e Cândido (2009) afirmam que o próprio contexto de desenvolvimento das organizações, marcado pelo dinamismo das relações e por transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas propulsionou uma mudança de visão das organizações, fazendo com que elas se adaptassem e a cada período apresentassem um modelo adequado para responder às demandas e pressões do ambiente.

Para Fischer (2002), essas transformações que a sociedade sofreu levaram a uma modificação não só nos modelos de gestão de pessoas, mas também, na forma como o indivíduo era percebido pelas organizações. As discussões sobre estratégias, competitividade e fontes de vantagem competitiva eram cada vez mais recorrentes. As pessoas constituíam um recurso essencial para o acompanhamento e adaptação às mudanças propostas pelo contexto no qual as organizações estavam inseridas, e por isso precisavam ser geridas de forma estratégica. Mediante tais transformações, deu-se a quebra de vários paradigmas e a mudança de alguns valores organizacionais. A eficiência e a produtividade, grande foco das empresas no século passado ficaram em segundo plano; o conhecimento, valor trazido para as organizações pelas pessoas que nela trabalham, ganhou seu merecido lugar de destaque. As políticas operacionais e burocráticas deram lugar às políticas estratégicas.

Nesse cenário de mudanças, as organizações foram forçadas a realizar o alinhamento entre o modelo de gestão pessoas e a estratégia organizacional. Além disso, de acordo com Ulrich (2000), a área de RH precisava assumir novas responsabilidades e atuar como agente de mudanças. A principal tarefa deste departamento era desenvolver e estimular competências humanas necessárias para que as competências organizacionais fossem viabilizadas. Era preciso enxergar as pessoas como um recurso estratégico necessário para atingir um posicionamento diferenciado (FISCHER, 2002).

As empresas enfrentaram grandes dificuldades em instalar este papel estratégico na área de gestão de pessoas. Lacombe e Tonelli (2001), inclusive, afirmam que a abordagem estratégica de RH ainda não é uma realidade totalmente implementada nas empresas brasileiras. Diversos estudos (LACOMBE; TONELLI, 2001; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; FISCHER; 2002; VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006) corroboram tal afirmação, alegando que ainda há um descompasso entre a teoria e prática da área de recursos humanos. Afirmam ainda que essa dissonância entre a identificação das tendências pelos diversos formadores de opinião da área de RH e a prática efetiva da Gestão de Pessoas nas empresas, explicam claramente as transições ocorridas nos modelos de gestão.

De acordo com a literatura, o desempenho de uma organização depende de talentos que a empresa precisa conquistar, reter, desenvolver, motivar e recompensar. E estes são alguns atributos que norteiam as práticas de um modelo de gestão de pessoas.

As organizações passaram, então, a focar no desenvolvimento desses talentos, convencionalmente chamados de capital intelectual, agora valorizado pelas organizações. Destaca-se assim uma das práticas do modelo de gestão de pessoas, a saber: a Educação Corporativa. Essa prática organizacional, assim como todo o modelo de gestão de pessoas e seus demais sistemas, passou pela contradição entre o discurso e a prática e por isso, foi categorizada em fases. De acordo com Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006), a vivência da contradição entre a realidade e o discurso fez com que fosse proposta uma nova realidade.

Segundo Eboli (2004), a Educação Corporativa foi marcada inicialmente por uma abordagem em que o treinamento se voltava para o trabalho e a tarefa, com o intuito de desenvolver habilidades específicas necessárias ao desenvolvimento de funções

especializadas, focando em necessidades individuais, dentro de um escopo tático-operacional; uma espécie de educação reativa. Aprimorou-se e passou também por um período em que as ações educacionais eram voltadas para a aprendizagem dos processos tecnológicos com foco na educação aberta e continuada. E por fim, tem-se a orientação atual, voltada para o desenvolvimento de competências, atitudes, posturas e habilidades priorizando a tomada de decisão, valorizando a informação, o conhecimento e a aplicação prática do aprendido; momento em que as ações educacionais das organizações são tidas como pró-ativas.

Considerando este contexto de introdução da Educação Corporativa nas organizações, bem como as diversas fases pelas quais ela passou, devido à distância entre o discurso e a prática e à insuficiência da prática existente em atender as demandas impostas pelo contexto competitivo no qual as organizações estavam inseridas, e ainda, as diversas discussões sobre a importância da área de treinamento para a organização que vieram à tona, verificava-se que era necessária a criação de um meio de construção do conhecimento que fosse mais complexo, mais abrangente e que realizasse a integração entre a estratégia organizacional e as práticas de educação corporativa. Além disso, as organizações precisavam de políticas e práticas de gestão que favorecessem, atraíssem, mantivessem e desenvolvessem um profissional capaz de aprender e de compartilhar conhecimentos e competências. Diante dessas necessidades e desse cenário é que nascem as chamadas Universidades Corporativas (UCs).

Allen (2002) define a UC como uma ferramenta estratégica que tem como objetivo auxiliar a organização a atingir sua missão, por meio de ações que cultivem a aplicação prática do que foi aprendido, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional. Ainda sobre o tópico “Universidade Corporativa”, Ricardo (2007) afirma que estas consistem em centros que devem conceber programas de educação continuada e gerir o desenvolvimento de competências dos colaboradores da empresa, estendendo suas ações aos seus *stakeholders*. Meister (1999) afirma que a missão das UC é treinar e garantir o aprendizado contínuo de toda a sua cadeia de valor. Elas representam um esforço notável das organizações no sentido de desenvolver as qualificações, o conhecimento e as competências necessários ao sucesso no trabalho atual e futuro.

Segundo Barley (2002), o propósito geral das UCs é apoiar a missão de uma organização, construir competências, orientar a mudança organizacional, manter a competitividade organizacional, recrutar e manter talentos, servir aos clientes, desenvolver práticas estratégicas de negócios, conscientes da responsabilidade de contribuir para o crescimento e/ou a efetividade organizacional.

Meister (1999) ressalta, ainda, que a proposta da UC é alinhar aos objetivos empresariais todos os envolvidos na organização, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada conjunto de cargos ou funções.

Verifica-se assim, que a implementação de um novo sistema educacional nas organizações propôs não só o alinhamento das práticas à estratégia organizacional, mas também, o desenvolvimento de novas atitudes, comportamentos e habilidades. Dessa forma, a função da universidade corporativa será a de exercer o papel catalisador do processo de aprendizagem durante a vida profissional dos membros da organização; para tanto, precisa desenvolver nos indivíduos a vontade de aprender e a capacidade de gerenciar seus próprios processos de aprendizagem (CASTRO; EBOLI, 2013).

1.2 Formulação do problema

Considerando o cenário de transformações que acometeu a gestão de pessoas organizacional e conseqüentemente suas práticas, vê-se que ocorreram duas transições significativas no que se refere à Educação Corporativa. Uma relacionada à mudança do sistema educacional, revelada pela transição entre Universidade tradicional e centros de treinamento para a ideia da UC. E outra relacionada à mudança no papel do indivíduo dentro das organizações, na maneira como ele é percebido pelas empresas.

A respeito da primeira mudança, Meister (1999) afirma que a insuficiência das Universidades tradicionais em abarcar nas suas atividades e práticas, o contexto e as especificidades da organização propulsionou a criação das UCs. Em relação ao centro de treinamento, Eboli (2004) afirma que por ser muito técnico, especializado e aplicado a tarefa apresentava dificuldade em desenvolver as competências necessárias a aprendizagem organizacional e individual, colaborando para

introdução de um novo modelo de educação nas organizações. A segunda mudança, ocorrida na maneira como o indivíduo era percebido pela organização, caracterizou-se pela transição da visão do indivíduo como mero funcionário, que deveria desempenhar as funções a ele estipuladas pela alta gerência, para a de um indivíduo percebido como recurso estratégico, que contribui ativamente para o desempenho organizacional, por meio da comunicação colaborativa, criatividade, capacidade de solucionar problemas e gerenciando o seu próprio conhecimento.

O papel das UCs diante destas duas forças motor é o de desenvolver competências de maneira que estas estejam em sintonia com o planejamento e estratégia da organização e sejam desenvolvidas de forma contínua. Segundo Eboli (2004), a missão da UC é formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

Esse processo de aprendizagem realizado nas UC é desenvolvido por meio de diversas práticas e processos. Estes são desenvolvidos por intermédio de vários meios, tais como *e-learning*, cursos presenciais, *workshops*, parcerias com outras instituições de ensino, palestras, simpósios e outros. De acordo com Eboli (2004), as práticas de Educação Corporativa desenvolvidas devem seguir alguns princípios para que obtenham sucesso, como competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Neste sentido, Eboli (2004) ainda afirma que é necessário, dentre outras coisas, o comprometimento e envolvimento da alta cúpula, alinhamento das estratégias, diretrizes e práticas, de forma que as práticas desenvolvidas sejam um meio de disseminar a cultura empresarial. Além disso, é essencial adotar e implementar a educação inclusiva, utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação, adotando múltiplas formas de aprendizagem, obtendo sinergia entre os programas educacionais, realizando parcerias internas e externas e outros.

Assim, verifica-se que o propósito das UCs é o de revolucionar o campo da educação corporativa, introduzindo neste meio, práticas e assuntos relacionados à estratégia, à competência e aprendizagem individual e organizacional, à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Sua proposta é de modificar o sistema de ensino e aprendizagem, favorecendo o cultivo da aplicação prática do que foi

aprendido, do conhecimento e da aprendizagem organizacional e individual, conforme Vargas e Abbad (apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Dessa maneira, entende-se que as práticas desenvolvidas por uma UC, ao cumprir a sua missão e o seu propósito, devem agregar valor a organização, de forma que sejam eficientes e alcancem resultados significativos para a empresa, que por meio do desenvolvimento de competências de seus funcionários, pode aumentar o seu desempenho.

Sendo assim, o aprimoramento do conhecimento por intermédio desta estrutura educacional deve ser realizado por meio de práticas educacionais que, seguindo os princípios elencados, contribuam e sejam úteis para as dimensões individuais, crescimento pessoal e profissional do indivíduo, e dimensões grupais e organizacionais, tarefa, equipe e organização como um todo. De acordo com Alperstedt (2001), os principais objetivos das UCs são: ser agente de mudanças na organização e aumentar as qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo. Afirma ainda, que o funcionário interpreta as ações realizadas pelas UCs como investimento em sua carreira e possibilidade de incremento do seu *curriculum*, cuja validade não se restringe àquele emprego. Ou seja, essa percepção de utilidade, conforme a proposta das UCs, não deve ser restrita apenas a um período específico, mas sim ao longo prazo.

Ainda sobre a UC e suas práticas, Castro e Eboli (2013) ressaltam uma crítica ao sistema, que está relacionada à oferta de educação sem que haja probabilidade do destinatário do curso aplicar ou usar o que aprendeu. Os autores afirmam que se gastam recursos e não há uso para o conhecimento adquirido. Portanto, o indivíduo que realiza a prática educativa sai mais frustrado do que antes e orçamento da UC é utilizado desnecessariamente em uma atividade improdutiva. Daí a importância de desenvolver práticas eficientes e de ter como indicador, a aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos.

A percepção da utilidade retratada, nesse caso, consiste em uma medida de satisfação, relativa a uma prática de educação corporativa. É um construto que pode ser identificado através da crença, atributo relacionado à atitude, e que pode explicar comportamentos relacionados ao objeto estudado. De acordo com Linnenbrink e Pintrich (2003), a utilidade está relacionada à criação de reações afetivas positivas, traduzindo-se em um sentimento de valor relacionado às práticas e às situações de

aprendizagem. A partir dessas reações é possível identificar a efetividade, a eficiência e a aplicação do conhecimento adquirido com a realização destas práticas.

Considerando então que as UCs surgiram com a proposta de inovar o campo da Educação corporativa introduzindo práticas que tendem a ser efetivas, eficientes e alcançar resultados, e ainda, que a eficiência e o êxito dessas práticas podem ser identificados pela percepção de utilidade do público alvo sobre as atividades, faz-se o seguinte questionamento: Como os funcionários da empresa percebem a utilidade das práticas de educação corporativa desenvolvidas pela UC para o seu desempenho?

1.3 Objetivo geral

Identificar, empiricamente, a percepção de utilidade das práticas de Educação Corporativa desenvolvidas pela UC de uma Instituição Financeira, para o aprimoramento do desempenho dos indivíduos, grupos e organização.

1.4 Objetivo específico

Identificar as práticas de Educação Corporativa desenvolvidas pela UC do Banco “X”.

1.5 Justificativa

Os indivíduos passam grande parte da sua vida, inseridos em contextos organizacionais; parcela considerável de sua formação, construção de conceitos e opiniões se dá neste ambiente. Dessa forma, a Educação Corporativa possui importância na medida em que influencia ativamente a formação dos sujeitos trabalhadores como atores sociais, que estarão capacitados e habilitados para contribuir ativamente para a organização e, conseqüentemente, para a sociedade. Além disso, por meio das ações de educação corporativa os indivíduos adquirem

competências individuais que contribuirão para o seu crescimento pessoal e profissional.

A crença na utilidade das práticas pode influenciar o comportamento e a atitude do indivíduo em relação à prática desenvolvida e os conceitos e aprendizados relacionados a ela; assim, a reação à prática pode indicar se esta foi efetiva e produziu resultados ou se não foi útil e não obteve o sucesso planejado. Dessa forma, verifica-se a relevância social deste estudo que trata sobre as práticas de educação corporativa e da percepção de utilidade destas e suas implicações.

O treinamento dos funcionários tem sido um tema de constante estudo e observação, por parte das organizações, que buscam a melhoria constante de seus processos e sucesso nas suas práticas. Atualmente, para uma empresa, ter funcionários bem treinados e qualificados é um grande diferencial. Através das práticas de Educação Corporativa, a instituição pode preparar seus funcionários para os objetivos e metas traçados, bem como alinhá-los às estratégias organizacionais, contribuindo, assim, para a realização das expectativas da empresa.

Demo et al. (2011) apontam que estudos sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas possuem grande relevância estratégica para as organizações. Nesse sentido, essa pesquisa é relevante para o Banco, pois a partir dos seus resultados é possível investigar se a UC estudada está, de fato, cumprindo o papel que se propôs a cumprir, a saber, oferecer soluções eficientes de aprendizagem com aspectos customizados, desenvolvendo as competências estratégicas que garantirão o sucesso da organização, olhando também para o futuro e para fora da organização de forma eficiente e prática para a organização e para o seu público alvo. Além disso, esse conhecimento permite a criação de um arcabouço que pode servir como parâmetro para a implementação de mudanças, no sistema e nas práticas de Educação corporativa, de forma a torná-los mais eficientes, possibilitando ainda a minimização da frustração com as práticas e o desperdício de orçamento por parte da organização.

A pesquisa é relevante para academia, pois, apesar de existir inúmeros estudos sobre Educação Corporativa, Treinamento, Desenvolvimento e Educação e UCs, constituindo o tema de Gestão de Pessoas mais estudado, conforme comprova a pesquisa de Demo et al. (2011), raros são os estudos que identificam e relacionam a

percepção de utilidade dos funcionários sobre as práticas de Educação Corporativa, desenvolvidas pela organização. Aqueles autores ainda apontam a existência de lacunas na literatura acerca das relações entre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas a outras variáveis do comportamento organizacional e na análise das implicações desta relação no bem estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais. Informam também, a existência de um cenário carente de estudos híbridos e quantitativos, que utilizem instrumentos capazes de avaliar o impacto das políticas e práticas de Gestão de Pessoas em comportamentos, atitudes e resultados desejados.

Takahashi e Fischer (2009) apontam, por fim, para uma carência nas pesquisas nacionais, no que se refere a estudos que analisam o nível micro organizacional, articulando o nível individual, ao coletivo e ao organizacional, tendo em vista que a maior parte das pesquisas aborda o nível macro organizacional, apontando a organização como unidade e focando apenas na natureza coletiva da aprendizagem. Sendo assim, dada a escassez de estudos que correlacionam a percepção de utilidade dos colaboradores com as práticas desenvolvidas por uma área específica da Gestão de Pessoas, e as lacunas de estudos já existentes que apresentam dados que relacionam os níveis individual, coletivo e organizacional, a pesquisa irá contribuir e desenvolver mais sobre este assunto tão relevante para o aprimoramento das práticas das organizações e da proposta da Universidade Corporativa da Instituição estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda uma prática da Gestão de Pessoas: a Educação Corporativa. Apresenta a fundamentação teórica deste sistema de ensino das organizações, com a especificação de uma fase histórica vivida por esta prática. Além disso, trata das Universidades Corporativas (UCs), de sua importância para as organizações, bem como de seus objetivos, propostas, propósitos e missão. Expõe ainda o tema atitudes e crenças que se mostram importantes para a compreensão do estudo.

2.1 Educação corporativa

A Educação Corporativa passou por diversos momentos relacionados a cada contexto sócio histórico em que estava inserida. Identificada a insuficiência de um modelo, criava-se outro a partir do aprimoramento das estruturas já existentes. A literatura indica que os processos educativos foram construídos, moldados e adaptados às circunstâncias do contexto de cada momento histórico.

De acordo com Bastos (1991), as ações de treinamento nas organizações passaram por quatro ondas. A primeira, denominada treinamento para o trabalho, compreende o período de 1950 a 1970; as ações eram voltadas para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais dedicadas ao desempenho no trabalho, visto que os recursos humanos eram compreendidos como peças substituíveis do processo produtivo. A segunda onda, denominada treinamento para a gerência e supervisão, compreende o período de 1960-1980. As ações desenvolvidas neste período eram direcionadas para o desenvolvimento e a qualificação da mão de obra para a operação de processos tecnológicos, o que diferencia a perspectiva dos recursos humanos nas organizações. A terceira onda é chamada de desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho. Abrange o período de 1970-1990 e é caracterizada pelo aumento da importância da educação aberta e continuada, em que o próprio colaborador tem a capacidade de identificar e priorizar suas necessidades de treinamento, individualizando assim o processo de TD&E nas organizações. A quarta e última onda, denominada informação, conhecimento e

sabedoria, abrange o período de 1980 até os dias atuais, priorizando o desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores e o preparo da tomada de decisão.

Eboli (2004) afirma que os programas educacionais sempre existiram nas organizações, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração ou, então, se tratavam de programas de treinamento pontuais ou específicos.

Considerando o exposto, o presente estudo irá abordar apenas o último momento da Educação Corporativa – na classificação de Bastos (1991), a quarta onda, que se iniciou timidamente em meados da década de 1980 e perdura até os dias de hoje. Isso porque o objetivo deste estudo é identificar, empiricamente, a crença na utilidade das práticas de Educação Corporativa desenvolvidas por uma UC.

Considerando o surgimento de tal fase abordada neste estudo, afirma-se que a globalização aliada às tecnologias da informação reduziu as barreiras entre os mercados, acirrando a competitividade, causada tanto pelo aumento da concorrência, no que se refere à questão geográfica quanto entre concorrentes diretos e substitutos, no que se refere aos mercados. Diante dessas contingências, as organizações estavam ameaçadas e, com isso, era necessário desenvolver uma alternativa ou um meio para manter o seu posicionamento, sobretudo a sua vantagem competitiva, seja por meio da inovação, da diversificação, da aprendizagem ou desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TARAPANOFF, 2006).

O'Reilly (1997) propôs que a maior arma para sobrevivência que as organizações dispunham diante desse cenário de globalização, inovação, tecnologias e acirrada competitividade, era a capacidade de aprendizagem, sobretudo a de criar novos conhecimentos. Para que o desenvolvimento dessa capacidade ocorresse era necessário que as organizações e os seus colaboradores aprendessem a aprender.

Dessa forma, verifica-se que as organizações estavam inseridas em um contexto que exigia uma mudança, não só de conceitos e comportamentos, mas também na maneira de como perceber o indivíduo dentro da organização. Com isso, as organizações e os modelos de gestão, que também passavam por um aperfeiçoamento decorrente da dissonância existente entre a prática e a teoria,

decidiram aprimorar a estrutura de treinamento existente, transformando-a em um sistema de ações educacionais estruturadas. Tais ações estariam alinhadas aos objetivos e estratégias organizacionais, bem como à missão e visão das organizações e, ainda, atuariam como ferramentas estratégicas, contribuindo ativamente para o alcance dos resultados organizacionais, e também para a manutenção da vantagem competitiva.

Nesse sentido, a Educação Corporativa é definida como uma estrutura composta por processos sistemáticos e organizados nos quais os indivíduos poderiam aprender ou adquirir habilidades e conhecimentos específicos, e através desses modificar comportamentos e atitudes diante do contexto no qual está inserido (BOOG, 2001).

Vargas (2002) afirma que educação corporativa é um conceito emergente que surgiu como resultado de mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das organizações provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado. A partir, principalmente, da década de 1990, as ações de treinamento começaram a se deslocar da esfera restrita do departamento de recursos humanos, que desenvolvia treinamentos específicos e pontuais para desenvolver habilidades dos empregados, para permear toda a organização.

E, assim, a Educação Corporativa é assim definida por Martins (2005, p. 157): “Um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo da mesma”.

Denominada por Mariotti (1999, p. 49-52) como educação organizacional continuada, esse modelo é concebido como uma abordagem muito mais ampla e de longo prazo, que se “estende à totalidade da empresa, que passa a ser vista como um sistema que convive com outros sistemas numa rede de conexões”. Diz ainda que uma visão de negócios sistêmica, complexa e sustentada que conduz ao desenvolvimento de competências e a mudanças de comportamentos deve ser composta por uma educação organizacional continuada.

Sendo assim, entende-se que as organizações implantaram sistemas educacionais que privilegiavam o desenvolvimento de competências, atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. Além disso, as empresas se organizaram no sentido de promover a gestão do

conhecimento em seu contexto interno. Schultze e Leidner (2002) definem a gestão do conhecimento como geração, representação, transferência, armazenamento, aplicação, incorporação, transformação e proteção do conhecimento. Dessa forma, tal termo pode ser aqui entendido como um processo sistemático e articulado apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir os objetivos organizacionais e conseqüentemente o sucesso da empresa. Consiste ainda, em uma metodologia, que por meio de uma visão integrada, realiza o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação (conhecimento) de que a empresa dispõe.

A implantação desse novo sistema de educação corporativa promoveria o desenvolvimento de competências críticas da organização e dos indivíduos, possibilitando o aumento da competitividade e a garantia da sobrevivência da organização através da gestão por competências e da gestão do conhecimento. De acordo com Santos et al. (2001), a competência é a ligação entre conhecimento e estratégia, a capacidade de gerar resultados observáveis. Ela está relacionada à prática, ou seja, colocar em ação aquilo que se sabe em um determinado contexto. Nesse sentido, realizar a gestão por competências consiste em mapear os conhecimentos, habilidades e atitudes para a operação de processos, construção de produtos, prestação de serviços e manutenção de relacionamentos duradouros, que gerem resultados. Tem como objetivo, a melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade.

Alguns exemplos de práticas de gestão do conhecimento e de gestão por competências implantadas na organização estudada são: mapa de competências, gestão eletrônica de documentos, gestão de desempenho por competências, TAO – competências, certificação de conhecimentos, portal Universidade Corporativa do Banco X, trilhas de aprendizagem Universidade Corporativa do Banco X, Sinapse, Criar (sistema de compartilhamento de conhecimentos, Inteligência Competitiva, Encontrei (comunidades de prática), Diálogo (comunidades de prática e desenvolvimento de competências gerenciais).

Para o desenvolvimento das competências essenciais e ainda do manuseio do conhecimento na organização foi necessária a introdução de novas formas e novos conceitos na empresa. Rodriguez (2002) propõe que as organizações tiveram que desenvolver uma cultura de prática de educação continuada, com treinamentos

baseados em processos modernizados, sistemáticos e contínuos. Eboli (2004) afirma ainda que esse novo modelo de educação, pautado nas competências organizacionais e individuais, provocou uma mudança não só na estrutura, mas também nas políticas, nos princípios, nos processos, nas práticas, na cultura, na mentalidade e nos valores organizacionais.

Para Eboli (2004), tal modelo de Educação Corporativa foi orientado por determinados princípios e práticas distintas daquelas assumidas pelos centros mais tradicionais. A autora esclarece que princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, os elementos predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa e que dão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Como práticas, a autora entende que consistem em escolhas organizacionais que permitem transformar as opções estratégicas (competências empresariais) em requisitos pessoais (competências humanas). O Quadro 1 que se segue expõe 07 (sete) princípios relacionados a Educação Corporativa, e as principais práticas elencadas relacionadas a esses princípios.

Princípios	Práticas
Competitividade	<p>Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação.</p> <p>Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio.</p> <p>Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências.</p> <p>Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.</p>
Perpetuidade	<p>Ser veículo de disseminação da cultura empresarial.</p> <p>Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.</p>
Conectividade	<p>Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo.</p> <p>Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiência.</p> <p>Integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento.</p> <p>Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.</p>

Quadro 1 – Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa (continua).

Princípios	Práticas
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à colaboração. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de Ensino Superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criando mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Quadro 1 – Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa (conclusão).

Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Estes princípios e práticas norteiam as ações de educação corporativa desenvolvidas por uma organização que busca manter-se competitiva no mercado informacional e global. A aprendizagem e a construção de novos conhecimentos, fatores indispensáveis de inovação, passam a ser perseguidos ativamente pelas empresas.

E é nesse contexto e com essa estrutura pré-estabelecida que surgem as UCs. Vargas e Abbad (2006) afirmam que embora os dois conceitos, de educação e de UC, tenham entrado quase que concomitantemente no ambiente organizacional, o termo “Universidade Corporativa” é muito restritivo, uma vez que nem toda organização que apresenta ações de educação corporativa as desenvolvem por meio de uma UC. A Educação Corporativa pode ser vista como um processo de educação enquanto a Universidade corporativa é uma estrutura criada para materializar isso de forma sistêmica. Nesse sentido, destaca-se o surgimento e o desenvolvimento dessas unidades nas organizações.

2.2 Universidade Corporativa

As UCs surgem no final do século XX, a princípio, como forma de aprofundamento das atividades de treinamento do Departamento de Recursos Humanos (RH). No Brasil, aparecem por volta da década de 1990. Segundo Barley (2002), elas nascem como forma de continuação do movimento de educação promovido pelas organizações, cujas ações, em vez de apoiarem a insuficiência da aprendizagem teórica das universidades tradicionais de agir naquele contexto, atuaram no sentido de suprir as novas necessidades, instalando em sua estrutura, uma área e posteriormente um sistema que promovessem ações contínuas de educação e capacitação dos funcionários.

De acordo com Meister (1999), 05 (cinco) fatores marcam o surgimento dessa estrutura educacional, a saber: 1) emergência das organizações flexíveis, não hierárquicas, objetivando dar maior fluidez ao ambiente de negócios; 2) surgimento da era do conhecimento, marcada pela necessidade da gestão do conhecimento e da gestão de competências em prol do alcance de vantagem competitiva; 3) a rápida obsolescência do conhecimento, devido à velocidade das informações e das mudanças que ocorriam no mundo globalizado; 4) a empregabilidade, que é a necessidade de manter competências e conhecimentos que o torne capaz de competir no mercado de trabalho; e, 5) a educação para a estratégia global, ações alinhadas às estratégias e objetivos organizacionais.

Meister (1999, p. 29) percebe a UC como um processo organizacional, definindo-a como:

Um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais.

Trata-se de uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio do desenvolvimento de ações que estão alinhadas à estratégia proposta pela organização e que são desenvolvidas continuamente. Representa um esforço por

parte das organizações de desenvolver as competências necessárias ao sucesso no trabalho atual e futuro.

Ainda de acordo com Meister (1999), a UC não consiste apenas em um local físico de aprendizado, mas sim em um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização.

Para Alperstedt (2000), 03 (três) aspectos marcam as UCs e as diferenciam de outras estruturas, são eles: o desenvolvimento das competências, conhecimentos, habilidades e atitudes; a não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, estendendo o seu ensino a toda cadeia de valor da organização; e o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior ou aferição de diplomas de forma independente.

Segundo Eboli (2004), a missão da UC é formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, que possui visão no presente e no futuro. E de acordo com Meister (1999), a missão de uma UC é treinar e garantir o aprendizado contínuo de toda sua cadeia de valor.

Dessa forma, vê-se que o papel das UCs é o de proporcionar aos envolvidos com a organização práticas que lhes forneçam subsídios para a melhoria do desempenho pessoal, grupal e organizacional.

Prince e Beaver (2001) afirmam que o papel das UCs deve ser o de comunicador e facilitador das práticas sociais, tecnológicas e organizacionais em apoio ao aprendizado organizacional e ao processo de criação do conhecimento.

Na opinião de Allen (2002), o propósito geral de uma UC é apoiar a missão da organização e conduzir ações que cultivem a aprendizagem organizacional, o conhecimento e a aplicação prática das competências adquiridas em prol dos objetivos organizacionais. O foco primário das UCs é o indivíduo.

Nesse sentido, a UC é caracterizada pelo intercâmbio de ativos entre diversas áreas e atores, bem como pela conectividade e competitividade entre diversos elementos. A Figura 2 destaca um panorama dos fatores que precisam estar alinhados para o sucesso organizacional.

conforme comentado na seção anterior. Porém, além dos princípios citados, as práticas da UC devem ser eficientes, buscando cumprir seu objetivo fazendo uso da melhor maneira os recursos de que dispõem. Assim, deve estimular e desenvolver ações que sejam úteis e produzam resultados aplicáveis na prática.

Eboli (2003), em um estudo acerca das melhores práticas de 120 UCs, indica seis fatores relevantes, relacionados à criação e implementação daquelas, a saber: 1) o compromisso da alta cúpula com o projeto, não apenas do executivo-chefe, mas de todos os gerentes; 2) a compreensão do âmbito de atuação da organização, a fim de que se determinem quais ações a Universidade irá desenvolver e quais os produtos e serviços que irá oferecer; 3) determinação do público alvo e da diversidade de ações que serão desenvolvidas; 4) decisão sobre as parcerias e das formas de utilização da tecnologia; 5) determinação dos meios e ferramentas para avaliação; e, 6) a criação de uma estratégia de *marketing* e comunicação para a Universidade.

As práticas realizadas pelas UCs têm como objetivo gerar competências necessárias para garantir a manutenção das organizações no mercado em que estão inseridas. E ainda, têm a responsabilidade de ajudar a organização a inovar no desenvolvimento de novas formas de produtos ou serviços.

Em relação às práticas desenvolvidas, pode-se afirmar que as UCs oferecem atualmente ações educacionais em formato convencional, como por exemplo, cursos presenciais, e em formato não convencional, como plataformas virtuais de aprendizagem.

Algumas das práticas realizadas por essa estrutura são: ensino presencial em salas de aula e laboratórios, ensinos à distância, através das tecnologias de comunicação, estudo individual, oferecimento de cursos, mestrados, doutorados, MBA, através de parcerias e alianças com escolas técnicas, universidades e colégios. A seguir, destacam-se algumas destas, mais citadas pelos autores e mais comuns entre as UCs.

A primeira prática a ser citada consiste nas parcerias e alianças realizadas pelas UCs. Como já citado, a realização destes contatos, seja com escolas técnicas, universidades ou outras organizações de ensino, permite, aos funcionários da empresa, a realização de cursos, graduações, mestrados, doutorados, entre outras formações. Segundo Tarapanoff (2004), as parcerias e alianças que as UCs

concretizam geram benefícios mútuos para os envolvidos na transação, já que as universidades corporativas trazem de um lado a sua experiência em negócios e as organizações de ensino tradicionais, por outro, especialistas em diversas áreas, facilidades de pesquisa e certificação externa. Nestes tipos de parcerias há o compartilhamento de recursos, visando a inovação, qualidade, confiabilidade e valor, além disso, os ganhos e riscos são compartilhados.

Outra prática relevante é o uso do *e-learning*, que consiste no aprendizado por meio eletrônico. De acordo com Tarapanoff (2004), esta possibilidade abre muitos horizontes, no sentido de que este tipo de aprendizado é extensível aos clientes e *stakeholders* da organização.

Com o advento da globalização, as UCs passaram a dispor de recursos tecnológicos altamente sofisticados, como *internet*, *intranet*, videoconferência, TV corporativa entre outras tecnologias. A introdução das tecnologias de informação no processo educativo provocou inúmeros avanços nas organizações, dentre eles o acesso ao conhecimento a qualquer tempo e a qualquer hora. Isso permitiu o aprimoramento das práticas desenvolvidas pelas UCs.

Nas UCs, as práticas educativas tradicionais eram realizadas por meio de cursos e oficinas presenciais, por meio de mídias impressas, fascículos e módulos. Essas práticas foram complementadas com outros métodos de aprendizagem, de forma a facilitar o acesso do público e alvo e o aprendizado organizacional e cumprir os requisitos propostos às organizações pelo mercado competitivo, como, rapidez, flexibilidade, acessibilidade, adaptabilidade, segurança e alcance social.

Sendo assim, vê-se que a proposta das UCs é a de revolucionar o ensino corporativo, introduzindo no campo empresarial uma nova metodologia, que permite o alinhamento das práticas educacionais à estratégia organizacional por meio da gestão do conhecimento e de aprendizagem.

Observou-se que as práticas das UCs devem ser pautadas em princípios, já que o seu propósito é desenvolver ações alinhadas que contribuam ativamente para a vantagem competitiva empresarial. E, ainda, que estas práticas devem ser eficientes, de modo que utilize os recursos disponíveis racionalmente e que os participantes possam aplicar o que foi aprendido com a prática no seu dia a dia. De acordo com Castro e Eboli (2013), as ações precisam ser úteis para o indivíduo e

para a organização, de forma que o público não se sinta frustrado ao realizar as práticas e que a organização não desperdice recursos investindo em ações desnecessárias.

Para verificar o cumprimento do propósito das UCs de conduzir atividades que cultivem a aplicação prática do que foi absorvido, o conhecimento e a aprendizagem organizacional e individual, faz-se necessário conhecer as crenças de utilidade das práticas de educação corporativa, realizadas pelos colaboradores, tendo em vista que ao avaliar a utilidade é possível identificar aspectos relacionados à satisfação ou frustração, ao valor gerado por aquela atividade e ainda a aplicabilidade prática dos conceitos aprendidos na realização das ações. Elementos esses que caracterizam a percepção sobre a atividade realizada. A partir de dados sobre crença na utilidade das práticas para o público realizador das práticas é possível avaliar a efetividade das ações, bem como a eficiência das mesmas e ainda, se o investimento realizado está aplicado em atividades que geram retorno para a organização.

2.3 Crença

A relação entre a atitude do funcionário e a aplicação prática de comportamentos, habilidades e atitudes adquiridas com as práticas de Educação Corporativa, tem sido tema de crescente relevância no meio acadêmico. A literatura indica que essa relação é influenciada em vários casos, pelas crenças em vários níveis. Cheng e Ho (apud FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004) afirmam que essas crenças podem ser em relação à própria pessoa (autoeficácia); acerca do trabalho (nível de envolvimento com o trabalho, planejamento da carreira, expectativas quanto aos benefícios do treinamento e comprometimento organizacional) ou ainda sobre a empresa (cinismo organizacional que diante de um comportamento negativo leva ao descrédito e comportamento crítico).

De acordo com Freitas e Borges-Andrade (2004), a percepção favorável do sistema de treinamento, por parte dos funcionários, a crença de que as ações educativas são bem formuladas, aplicáveis à realidade de trabalho, de que há instrutores bem preparados, que existe justiça na indicação para o treinamento, de que ele promove

oportunidades de desenvolvimento profissional e de crescimento faz com que a motivação e a participação dos funcionários sejam maiores.

Além disso, estes autores afirmam que a experiência dos funcionários em relação às práticas desenvolvidas pela organização promove a formação das crenças sobre o nível de importância e de efetividade dessas práticas na organização. E ainda, que as relações existentes entre as ações de treinamento e as demais funções de recursos humanos, como avaliação de desempenho, carreira, promoção e benefícios, auxiliam na formação de crenças sobre o uso e a aplicabilidade das práticas de educação corporativa na organização.

Nesse sentido, a fim de explicar o conceito de crença, primeiramente, aborda-se o tema atitudes, tendo em vista que o arcabouço teórico para entendimento daquele conceito é estabelecido por este conceito.

A maioria dos autores concorda que atitudes podem ser definidas como predisposições aprendidas para responder a um objeto ou classes de objetos de um modo favorável ou desfavorável, de acordo com os valores e opiniões de cada indivíduo (AJZEN; FISHBEIN,1980).

Para Ajzen e Fishbein (1980), a atitude é composta por 04 (quatro) aspectos, a saber: 1) afeto; 2) crenças; 3) intenções comportamentais; e, 4) comportamento. Sendo que para aquelas autoras, o afeto se refere aos sentimentos mantidos em relação ao objeto, prática ou ação; as crenças constituem a informação que o indivíduo tem sobre o objeto, prática ou ação; as intenções se referem à probabilidade do indivíduo desempenhar uma ação; e por fim, o comportamento relaciona-se a fatos observáveis, ao que o indivíduo efetivamente faz. A abordagem proposta por essas autoras percebem o indivíduo como ser racional que usa das informações disponíveis, crenças, para fazer suas avaliações e tomar suas decisões.

Ainda sobre esses aspectos, porém, utilizando outros termos, Peter e Olson (1999) afirmam que atitudes consistem em uma avaliação global do indivíduo sobre um conceito. Essa avaliação é gerada pelo sistema afetivo, sistema cognitivo e pelo sistema conativo. O sistema afetivo é aquele que envolve respostas emocionais, inconscientes, em que não há a participação do processo cognitivo ou de informações relacionadas ao objeto avaliado. Consiste na avaliação geral da prática

pelo usuário. Já no sistema cognitivo ocorre a integração de conhecimento, de significados ou de crenças sobre um conceito de atitude, envolve a experiência e as informações disponíveis sobre a prática. Esse sistema engloba as características que os usuários atribuem a prática, aos atributos dela e aos benefícios da mesma. Por fim, o sistema conativo é aquele relacionado ao nível de informação percebida ou armazenada. Está relacionado à tendência do consumidor em agir em relação a uma prática, envolve conceitos como: acessibilidade, confiança, centralidade e clareza, tudo relacionado ao fato da recuperação de informação. A Figura 3 ilustra um resumo dos componentes e das manifestações da atitude apresentados por diversos autores.

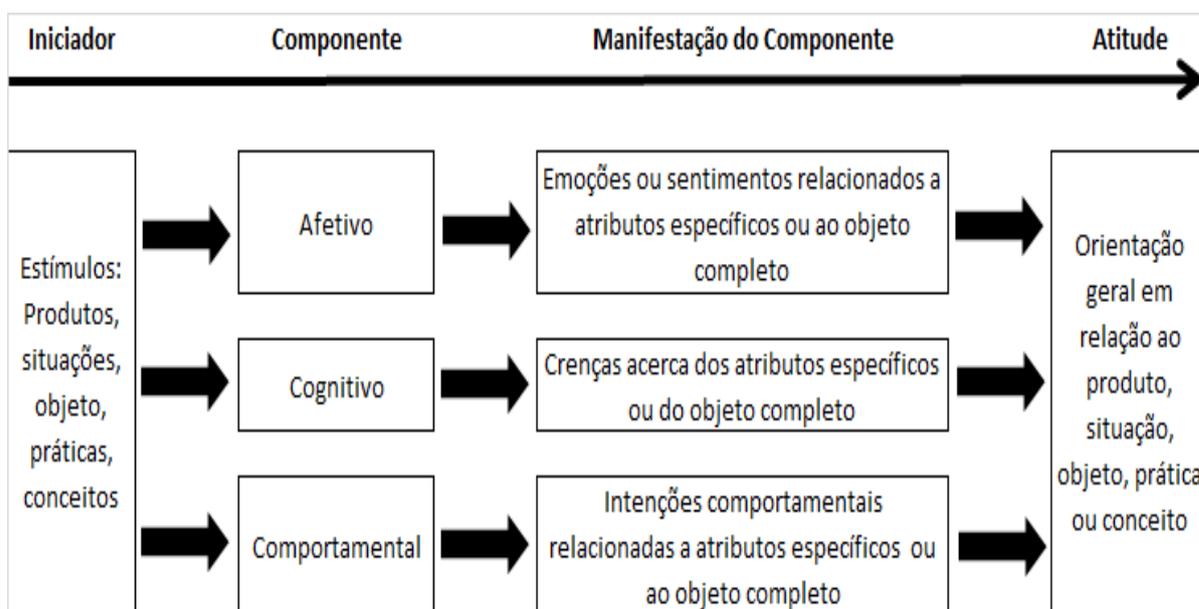


Figura 2 – Componentes e manifestações da atitude.

Fonte: Adaptado de Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007).

De acordo com o exposto por Peter e Oslon (1999), em muitos casos, as crenças estão relacionadas a atributos específicos, a características, propriedades ou qualidades do objeto, prática ou ação.

Bagozzi (2000) afirma ainda que as atitudes capturam a apreciação de um objeto, ação ou prática e são modeladas em função das crenças dos indivíduos em relação às características dos objetos e de avaliações dessas características. Sendo assim, definem-se crenças como hipóteses relativas à natureza desses objetos ou práticas

e os tipos de ações que devem ser tomadas em relação eles. Minor e Mowen (2003) definem crenças como conhecimentos e conclusões que uma pessoa tem a respeito de objetos, ações ou práticas, sobre seus atributos e benefícios.

As crenças são multidimensionais e influenciam a atitude em relação ao objeto, pois representam um conhecimento ou uma percepção a respeito dos atributos do conceito ou prática analisada. Podem estar relacionadas aos benefícios emocionais de realizar uma prática ou às características objetivas da prática. Grande parte das crenças relacionadas a atributos são avaliadoras por natureza.

As atitudes e as crenças são mutáveis e altamente influenciadas pelo meio. Elas são desenvolvidas com o passar do tempo através de um processo de aprendizado, e por isso, são afetadas pela influência de grupos de referência, pela personalidade, pelas informações disponíveis e pela experiência (ASSAEL,1998). Além disso, são relativamente consistentes com o comportamento que reflete.

Nesse sentido, é válido ressaltar que não é necessário que a pessoa tenha a experiência com a ação ou com o objeto para que tenha uma atitude ou crença em relação a ela, na carência de uma experiência direta, a experiência de terceiros ou outras informações relevantes levam a construção de atitudes.

Ainda relacionado a estes assuntos, ressalta-se o fato de que existem inúmeros modelos que mensuram atitude com vistas a entender tudo que está relacionado a ela e ao comportamento. Para fins de entendimento do assunto, esta pesquisa aborda apenas um modelo de atitude, conhecido como múltiplos atributos, modelo este que pressupõe que a atitude de um usuário (avaliação) em relação a um objeto ou prática dependerá das crenças que ele tem sobre os atributos daquilo que está sendo analisado.

Especificamente, esse trabalho aborda o Modelo de Fishbein e Ajzen (1975) de múltiplos atributos. Esse modelo consiste na avaliação das crenças de destaque que causam uma atitude global, ou seja, a força das crenças de destaque associadas com a prática e a avaliação dessas crenças (PETER; OLSON, 1999). Esse modelo envolve a integração entre os sistemas afetivo e cognitivo.

O modelo múltiplo de atributos de Fishbein e Ajzen (1975) estabelece que a atitude em relação a um determinado objeto ou prática é o somatório de crenças sobre os atributos da prática, ponderado pela avaliação destes atributos. O modelo mede 03

(três) componentes da atitude, mas este trabalho mede apenas um: crenças importantes que o indivíduo possui sobre a prática realizada. Os demais componentes: probabilidade de que uma prática específica possua um atributo importante e a avaliação de cada atributo, não se aplicam a esta pesquisa.

A figura 3 ilustra tais fatos.

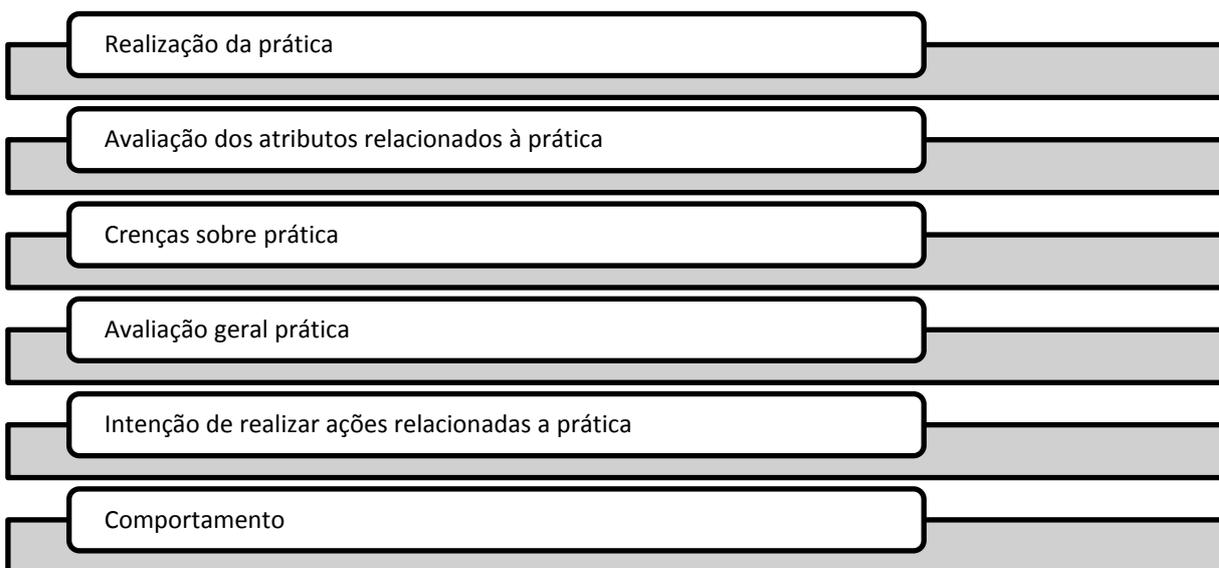


Figura 3 – Modelo de atributos múltiplos de Fishbein.

Fonte: Adaptado de Assael (1998, p. 304).

Mowen e Minor (2003) afirmam que o modelo de atitude em relação a um objeto ou ação apresentado por Fishbein e Ajzen consiste em um dos diversos modelos que descrevem o modo como as pessoas combinam suas crenças sobre os atributos do objeto ou da ação para formar atitudes a respeito do comportamento perante as opções apresentadas.

Assim, verifica-se que a importância de identificar as crenças dos funcionários em relação a algumas práticas organizacionais está relacionada ao fato, delas serem essenciais para o entendimento da atitude e da mudança de atitude. Dessa forma, para a formação de novas atitudes ou modificação de atitudes já existentes faz-se necessário esse conhecimento acerca das crenças.

De acordo com Ajzen e Fishbein (1980), há pelo menos duas formas de influenciar a crença em um objeto ou prática, a saber: participação ativa e comunicação persuasiva. A primeira se dá pelo contato e interação, espera-se que a experiência produza mudanças, já que permite ao indivíduo obter novas informações sobre o elemento analisado. Já a segunda ocorre por meio da comunicação, onde o indivíduo recebe alguma informação de uma fonte externa. No caso das práticas de educação corporativa, a influência na crença para uma posterior mudança de atitude deveria se dar por meio de comunicações persuasivas que informariam ao indivíduo a existência das práticas e ainda, a importância delas para a vida pessoal, profissional e organizacional. Além disso, as participações em algumas práticas poderiam ser planejadas, de forma a incentivar a prática. Assim ressalta-se a importância de uma comunicação interna forte e eficiente que fortaleça a imagem e o conhecimento das práticas.

Destarte, percebe-se que identificar as crenças dos funcionários acerca da utilidade das práticas de Educação Corporativa é relevante para o monitoramento das crenças e entendimento de atitudes e comportamentos. Além disso, Freitas e Borges-Andrade (2004), afirmam que é importante para identificar as necessidades de aprimoramento das práticas.

O modelo de atitudes escolhido analisa então, a atitude e a crença relacionadas a um objeto específico, no caso, as práticas de Educação Corporativa. Assim, o interesse da pesquisa é analisar como as pessoas percebem as características, os atributos destas práticas e como elas avaliam o processo e estas especificidades, de forma positiva, considerando útil ou de forma negativa, considerando pouco ou nada útil. A proposta é analisar a crença de utilidade das práticas de educação corporativa para o desempenho, nas seguintes dimensões: desempenho individual, grupal e organizacional.

Dessa forma, entende-se por desempenho o cumprimento de obrigações, realização de tarefas e funções pré-estabelecidas para o alcance das metas e objetivos. Assim, de acordo com Coelho Jr. (2009), o desempenho relaciona-se com esforços empregados pelo indivíduo para a execução de determinados comportamentos. E como já mencionado, o comportamento está relacionado às atitudes e crenças. Dessa forma, optou-se por analisar as crenças na utilidade das práticas, variável

independente, para o desempenho individual, grupal e organizacional, variável dependente.

No campo individual, o desempenho se refere a aspectos motivacionais, composição curricular, aquisição de habilidades, conhecimentos e informações pelos indivíduos. Já no nível da tarefa, refere-se a realização de atividades, execução e eficiência, desenvolvimento de competências técnicas e organizacionais. No tocante à equipe refere-se à realização conjunta das atividades com foco na unidade de trabalho como um todo. Por fim, a ótica organizacional consiste em uma análise multidimensional que abrange todos os outros níveis e o contexto organizacional.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este tópico aborda a metodologia de pesquisa aqui utilizada, o tipo de pesquisa e a técnica escolhida, bem como a caracterização da organização estudada. Tem-se ainda a descrição da população e amostra, os procedimentos de coleta e análise de dados e o instrumento de pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa, quanto aos seus objetivos, é do tipo descritiva, tendo em vista que se propõe a identificar a crença na utilidade das práticas de Educação Corporativa para o desempenho dos indivíduos, grupos e organizações. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva é aquela que descreve as características de determinadas populações ou fenômenos, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados.

Além disso, trata-se de uma pesquisa qualitativa-quantitativa. Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa é aquela que leva em consideração na produção do conhecimento científico informações não numéricas, principalmente, textuais e verbais. O estudo, na sua parte qualitativa, emprega a pesquisa documental, método esse que forneceu bases para a realização do inventário das práticas de Educação corporativa. A partir da análise documental das informações construiu-se o instrumento de pesquisa para a parte quantitativa.

Segundo Marconi e Lakatos (2000), a pesquisa quantitativa é aquela que possibilita que os resultados obtidos a partir da análise de dados brutos, coletados com auxílio de instrumentos padronizados e neutros, sejam quantificados. Nesse sentido, a parte quantitativa desta pesquisa, foi realizada por meio de um questionário, instrumento estruturado, que reuniu informações sobre as crenças dos funcionários por meio de representações numéricas. Os dados coletados nesta parte foram analisados por intermédio de meios estatísticos.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, esta pesquisa foi composta de duas fases. A primeira, de preparação, consistiu em uma pesquisa documental de cunho descritivo, que foi útil para atingir o objetivo de identificar as práticas de

Educação Corporativa da Universidade Corporativa (UC). Esta análise foi realizada a partir de documentos disponibilizados pela organização acerca do tema e ainda por informações contidas na *internet*.

A segunda fase, de aplicação, consistiu em uma pesquisa de levantamento de opiniões, que cumpriu o objetivo de identificar a percepção dos funcionários acerca das práticas. Foi aplicado um questionário aos públicos que participam dessas práticas, o que caracterizou a pesquisa como um estudo de campo, já que as variáveis foram coletadas diretamente na organização.

3.2 Caracterização da organização

O Banco “X” é uma instituição financeira, constituída sob a forma de sociedade de economia mista, ou seja, uma empresa em que há participação do Estado, sendo que a União detém a maior parte das ações. Tem como missão o objetivo de ser competitivo e rentável e promover o desenvolvimento sustentável de maneira eficiente. Sua visão é ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental. Seus principais valores são: ética e transparência; compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País; responsabilidade socioambiental; respeito ao consumidor; excelência e especialização no relacionamento com o cliente; gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; ascensão profissional baseada no mérito; marca como diferencial competitivo; pró-atividade na gestão de riscos; comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação; respeito à diversidade; e compromisso com os acionistas e a sociedade.

Está distribuído por todo o Brasil, possui cerca de 5000 agências espalhadas pelos diversos municípios brasileiros. Além disso, está presente em 21 países além do Brasil. Conta com aproximadamente 110 mil funcionários, excetuando-se nesta contagem os estagiários, terceirizados e menores-aprendizes.

Com muitos anos de existência, o Banco “X” é líder em ativos financeiros, volume de depósitos totais, carteira de crédito, base de clientes pessoas físicas, câmbio exportação, administração de recursos de terceiros e faturamento de cartão de crédito.

Para obter sucesso na sua evolução e alcançar a posição em que se encontra, o Banco “X” percebeu a necessidade de manter em sua estrutura funcionários qualificados e capacitados, já que havia identificado nesses ativos intelectuais, fontes de vantagens competitivas. Sendo assim, em julho de 2002 introduziu em seu sistema organizacional a UC, cuja principal meta era desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários através da geração de valor com as soluções educacionais (EBOLI, 2004).

Segundo o *site* da UC do Banco “X”, esta estrutura tem o papel de desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem do banco. Ela contribui não só para a concretização da visão de futuro do Banco, como também para o alcance dos objetivos, desenvolvimento das crenças e dos valores e consolidação do compromisso com os acionistas, clientes, funcionários e sociedade.

O sistema da UC do Banco “X” é composto por doze centros regionais localizados nas principais capitais do país e conta com cerca de noventa e quatro salas de aula e onze auditórios, além de uma estrutura virtual centralizada no portal da universidade. A UC faz uso de diversos tipos de tecnologias, impressa, em vídeo, web e outras. Seu corpo docente é formado por educadores internos – funcionários do Banco capacitados para tal, professores contratados e professores de entidades educacionais parceiras.

As ações educacionais propostas pela Universidade visam a profissionalização, o desenvolvimento da cidadania, a qualidade de vida e a cultura, podendo ser de três tipos: de qualificação, aperfeiçoamento e atualização. Desenvolvem 04 (quatro) tipos de aprendizagens chamadas essenciais, a saber: 1) aprender a conhecer; 2) aprender a fazer; 3) aprender a conviver; e, 4) aprender a ser.

O sistema de ações da Universidade é composto por 04 (quatro) subsistemas. O primeiro é a avaliação de necessidades, que identifica a partir do planejamento estratégico as competências essenciais que precisam ser desenvolvidas. O segundo é o planejamento instrucional, que define fatores como público alvo, objetivos, conteúdos, técnicas instrucionais, material didático e outros; O terceiro subsistema é o de distribuição, que é a fase de entrega do treinamento. Por fim, o quarto e último subsistema, é o de a avaliação, que é realizada em quatro níveis: Avaliação de aprendizagem (verifica o nível em que os participantes do curso atingiram o objetivo); Avaliação de reação (verifica a opinião dos participantes, ao término do treinamento); Avaliação do impacto do treinamento no trabalho (avalia o nível em que o treinamento contribui para a melhora no desempenho dos participantes); e Avaliação do impacto do treinamento na organização (identifica a contribuição do treinamento na melhoria dos resultados organizacionais - SIAP).

3.3 Amostra

A princípio, realizou-se a análise documental de normativos internos do Banco, de informações contidas no *site* da UC e na página *web* do próprio Banco; de referencial bibliográfico, tais como: Eboli (2004), Meister (1999), Mundim e Ricardo (2004) e Tarapanoff (2004); de artigos científicos, tais como: Brandão (2006), Vargas (2003), Fonseca (2001) e Grisci e Dengo (2003), que discursavam sobre o surgimento, desenvolvimento, práticas e teorias, estratégias e importância dessa estrutura educacional na organização, além de alguns documentos do Banco que se referiam a estruturas e composição de tal UC.

Em relação à segunda fase da pesquisa, atualmente a organização conta com mais de 115 mil funcionários concursados distribuídos entre as diversas áreas da organização. A população abordada no estudo foi composta por todos os funcionários do quadro do Banco "X" que têm acesso às práticas de Educação Corporativa, ofertadas pela UC da organização. De tal população, selecionou-se uma amostra não probabilística, escolhida, a princípio, por critério, já que se determinou o perfil de quem iria participar da pesquisa inicialmente. Assim, em um segundo momento, dentro de cada grupo amostral utilizou-se da amostra por

conveniência. A população do estudo, então, foi composta por 70 funcionários de quadro da organização, de unidades pertencentes ao Distrito Federal, dos seguintes setores:

- Agência 1 do Banco “X”, que conta com 15 funcionários do quadro.
- Agência 2 do Banco “X”, que possui 20 funcionários do quadro.
- Agência 3 do Banco “X”, que possui 10 funcionários do quadro.
- Funcionários do Edifício Sede do Banco “X”. Para fins desta pesquisa, utilizou-se como amostra apenas um andar deste edifício, o qual pertence a uma área específica da Instituição, que atualmente conta com 25 funcionários do quadro.

A Tabela 1, a seguir, apresenta o perfil dos participantes do estudo. A amostra predominante na pesquisa é do gênero feminino (52%), apesar da diferença apresentada não ser tão expressiva. Além disso, a maior parte dos questionados apresentam-se na faixa etária adulta, com idades mais comuns entre 20 e 40 anos. Quanto à formação acadêmica, parte relevante dos participantes possui Pós-Graduação completa (40%), sendo seguido por Ensino Superior completo (32%). As áreas de formação mais comuns entre os entrevistados foram Administração, Economia e Agronomia. Isso devido à amostra escolhida por conveniência, que analisou funcionários de agência e de uma área relacionada aos agronegócios. Relacionado ao tempo de Banco, a maior concentração dos funcionários questionados está na faixa de 01 (um) a 07 (sete) anos. As funções que mais se destacaram na amostra estudada foram Gerente de Relacionamento e Assessor de Unidade Estratégica. O tempo de função predominante foi de 01 (um) a 3 (três) anos. Considerando os questionários válidos, a maior parte dos estudados pertence às agências.

Dos 70 funcionários selecionados para participação na pesquisa, apenas 50 responderam o questionário de forma válida, constituindo a amostra definitiva da segunda fase da pesquisa.

Tabela 1 – Perfil sócio demográfico da amostra (continua).

Atributos		Amostra (N=50)	
Sexo		Frequência	Porcentagem (%)
Masculino		24	48
Feminino		26	52
Idade		Frequência	Porcentagem (%)
Entre 18 e 30 anos		16	32
Entre 31 e 40 anos		17	34
Entre 41 e 50 anos		10	20
Entre 51 e 60 anos		7	14
Formação		Frequência	Porcentagem (%)
Ensino Médio		1	2
Ensino Superior completo		16	32
Ensino Superior incompleto		5	10
Pós-Graduação completa		20	40
Pós-Graduação incompleta		6	12
Mestrado		2	4
Doutorado		0	0
Outro		0	0
Tempo de Banco		Frequência	Porcentagem (%)
Entre 01 e 03 anos		14	28
Entre 04 e 07 anos		13	26
Entre 08 e 11 anos		9	18
Entre 12 e 14 anos		5	10
Entre 15 e 20 anos		1	2
Entre 21 e 25 anos		2	4
Entre 26 e 30 anos		3	6
Mais de 30 anos.		3	6

Tabela 1 – Perfil sócio demográfico da amostra (continuação).

Atributos		Amostra (N=50)	
Área de Formação	Frequência	Porcentagem (%)	
Administração	15	30	
Agronomia	5	10	
Ciências Contábeis	2	4	
Comunicação Social	2	4	
Direito	6	12	
Economia	7	14	
Educação	1	2	
Educação Física	1	2	
Engenharia	1	2	
Finanças	1	2	
Fonoaudiologia	2	4	
Letras	1	2	
Psicologia	1	2	
T.I.	2	4	
Tecnologia Mecânica	1	2	
Turismo	1	2	

Função Ocupada	Frequência	Porcentagem (%)	
Escriturário	9	18	
Assistente Negocial U.N.	8	16	
Assistente	3	6	
Caixa	3	6	
Gerente de Serviços	1	2	
Gerente Geral	1	2	
Gerente de Relacionamento	12	24	
Assessor U.E.	12	24	
Assessor Empresarial Master	4	8	
Gerente de Equipe	0	0	
Gerente de Divisão	0	0	
Gerente Executivo	0	0	
Outros	0	0	

Tabela 1 – Perfil sócio demográfico da amostra (conclusão).

Atributos	Amostra (N=50)	
	Frequência	Porcentagem (%)
Tempo de Função		
Entre 01 e 03 anos	30	60
Entre 04 e 08 anos	11	22
Entre 09 e 12 anos	6	12
Entre 13 e 15 anos	2	4
Mais de 15 anos	1	2

Fonte: Da autora.

3.4 Instrumento de pesquisa

Conforme citado, a pesquisa foi realizada em duas fases. Na primeira fase, realizou-se um inventário das práticas de Educação Corporativa encontradas na literatura sobre o assunto e das práticas identificadas na organização. A análise de conteúdo dos documentos envolveu a seleção, o tratamento e a interpretação das informações contidas nos documentos analisados.

Na segunda fase, com o inventário das práticas pronto, foi construído um questionário, que segue no apêndice A, com aproximadamente 20 itens, correspondentes às práticas de educação corporativa da organização. As práticas foram associadas a uma escala do tipo Likert, que se propôs a identificar a crença, dos funcionários, na utilidade das práticas de Educação Corporativa para o seu desempenho em 05 (cinco) dimensões, conforme ilustrado na Figura 4, a seguir.

1	2	3	4	5
Nada útil	Pouco útil	Razoavelmente útil	Muito útil	Totalmente útil

Práticas de Educação Corporativa	Quantidade	Utilidade para o meu desenvolvimento pessoal	Utilidade para o desempenho de minhas atividades atuais	Utilidade para o meu crescimento profissional na carreira	Utilidade para o desempenho de minha equipe/unidade de trabalho	Utilidade para o desempenho de minha organização
----------------------------------	------------	--	---	---	---	--

Figura 4 – Modelo do questionário aplicado aos funcionários da Universidade Corporativa do Banco “X”.

Fonte: Da autora.

Além disso, o instrumento era composto por questões que objetivavam identificar o perfil sócio demográfico da população estudada.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para o procedimento de coleta de dados, solicitou-se autorização ao Departamento de Gestão de Pessoas vinculado à Diretoria de Gestão de Pessoas da organização, para que a análise documental dos normativos e documentos da empresa pudesse ser realizada, bem como, para que os questionários pudessem ser aplicados.

Quanto aos questionários, assim que autorizada, a coleta foi feita nas agências pela própria pesquisadora. Já a aplicação no Edifício Sede foi realizada com a entrega dos questionários a uma pessoa orientada sobre os procedimentos para a realização e designada responsável pela coleta dos dados no setor.

Em relação ao tratamento dos dados, na primeira fase, foi realizada a pesquisa documental com análise de conteúdo e seleção dos dados relevantes à pesquisa, em documentos como normativos, livros, artigos e *sites*. Através deste tipo de análise, a pesquisadora descreveu e interpretou o conteúdo das informações, buscando responder à problemática que motivou o estudo.

Já na segunda fase, a análise dos dados coletados via questionários foi feita de maneira estatística. A tabulação das informações coletadas foi realizada por meio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) IBM versão 2.1, caracterizando as percepções dos funcionários, através de estatísticas descritivas, médias, medianas, moda, desvios padrões e variância, sendo que os dados compilados foram expressos através de tabelas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção têm-se, de modo detalhado e organizado, as informações coletadas durante a pesquisa. Na primeira parte, há a apresentação sistemática das práticas identificadas por meio da análise documental e análise de conteúdo dos documentos e arquivos selecionados. Já na segunda parte, apresentam-se os dados relacionados ao questionário aplicado ao público destas práticas elencadas e suas estatísticas descritivas.

4.1 Práticas de educação corporativa da Universidade Corporativa

Acerca dos resultados obtidos com a análise documental de referencial bibliográfico, tais como: pesquisas, normativos e informações contidas em *site* (normativos internos do Banco, informações contidas no site da Universidade Corporativa – UC e na página *web* do próprio Banco); livros (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; MUNDIM; RICARDO, 2004; TARAPANOFF, 2004); artigos (BRANDÃO, 2006; VARGAS, 2003; FONSECA, 2001; DENGO, 2003), identificou-se no total cerca de 20 práticas desenvolvidas pela UC que estavam em vigor e a disposição dos funcionários, o que não permite a afirmação de que a organização possui apenas estas práticas.

A pesquisa documental auxiliou na identificação de tais práticas, pois forneceu o arcabouço teórico para caracterização das práticas e sua posterior identificação e classificação. Como prática, Eboli (2004) entende determinadas escolhas organizacionais que permitem transformar as diretrizes estratégicas (competências empresariais) em atributos pessoais (competências humanas). A autora afirma ainda sobre práticas, que as de educação corporativa devem seguir princípios como perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade, cujos aspectos foram identificados nas práticas elencadas no Quadro 2, a seguir.

Práticas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Orientação Profissional 2. Programa Caminhos para aposentadoria 3. Programa de Profissionalização – PROFI 4. Programa de Profissionalização – ClubePRO 5. Programa Bem-vindo ao Banco 6. Programa Universidade Corporativa de Idiomas estrangeiros 7. Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP) 8. Programa de Certificação em Conhecimentos 9. Programa Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro 10. Programa Desenvolvimento de Líderes 11. Programa Certificação Profissional (CFA e FRM) 12. Programa de Aprimoramento dos Funcionários - PAF 13. Biblioteca Virtual Pearson 14. Treinamentos contratados no mercado 15. Programa Estágio Funcionário Estudante 16. Portal Universidade Corporativa 17. Portal Universidade Corporativa Mobile 18. Cursos Presenciais 19. Bolsas de Graduação 20. Bolsas de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado

Quadro 2 – Práticas de Educação Corporativa desenvolvidas pela Universidade Corporativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o inventário de práticas realizado, identifica-se que estas consistem em práticas gerais que são compostas por inúmeras atividades relacionadas a elas. Essa diversidade de ações relacionadas às práticas também é composta por uma pluralidade de meios e formas de realização dessas atividades, tais como: *e-learning*, oficinas, cursos, *workshops*, palestras, material impresso e outros.

A primeira prática identificada, o Programa de Orientação Profissional, consiste em um conjunto de atividades que permitem aos funcionários identificar suas competências, seus valores e interesses, tomar decisões em relação à sua vida profissional e gerir os seus projetos de vida. Fornece instrumentos para a administração da carreira e melhoria contínua do desenvolvimento e desempenho profissional. Tem como público alvo todos os funcionários que necessitem refletir sobre sua trajetória profissional e projeto de carreira, bem como tomar decisões em

função de escolhas profissionais, de conflitos que surgem no desempenho do papel profissional, de reposicionamento profissional ou de planejamento de carreira. Está disponibilizado em duas modalidades, presencial ou à distância.

A segunda prática identificada, Programa caminhos para aposentadoria oferece aos funcionários informações sobre aposentadoria, favorecendo o compartilhamento de experiências para a preparação para um processo de aposentadoria consciente e ativo. Tem como objetivo contribuir para a construção de um projeto de vida para aposentadoria, utilizando o suporte organizacional. Também está disponível presencialmente ou à distância. Tem como público todos os funcionários do Banco e em alguns casos se estende ao público externo.

O Programa de profissionalização é um programa que disponibiliza ações para auxiliar no processo de desenvolvimento integral do funcionário, podendo ser de 02 (dois) tipos: Profi e ClubePRO. O Profi é uma publicação bimestral que aborda assuntos relevantes para o Banco e para os funcionários, em duas séries: regular e suplemento especial. As publicações são divulgadas pela Biblioteca Digital disponível no site da Universidade Corporativa, ou enviadas via malote aos funcionários. Já o ClubePRO é um clube de parcerias entre o Banco e empresas externas ligadas à área de conhecimento, cultura, informação, qualidade de vida e atualização profissional. Através de convênios são oferecidas vantagens aos funcionários e colaboradores. As informações sobre as parcerias ficam disponibilizadas no *site* da UC.

O Programa Bem-Vindo ao Banco destinado aos funcionários recém-admitidos tem como objetivo proporcionar experiências estruturadas de ambientação e profissionalização de forma a contribuir para a sua inserção na cultura do Banco, gerando um bom desempenho e um bem-estar no trabalho. Prevê treinamentos no decorrer dos 12 meses a partir da admissão na empresa. É composto por vários cursos presenciais e à distância.

O Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros consiste em um programa que possibilita a capacitação de seus funcionários em idiomas estrangeiros, objetivando a prospecção de mercados e incremento nos negócios. É aplicável aos funcionários através da realização de certificações em níveis de língua estrangeira, bolsas de estudos e cursos, instrumental e emergencial, específicos.

O Programa Certificação Legal envolve a certificação dos funcionários de acordo com os dispositivos legais reguladores e as normas internas estabelecidas para cada tipo de certificação. Visa promover a qualificação dos funcionários para a melhoria do atendimento e o cumprimento de exigências normativas externas. Tem-se 03 (três) modalidades de certificação neste programa: Certificação Profissional Anbima – CPA, nas séries 10 e 20 e Certified Financial Planner (CFP). Os públicos são definidos de acordo com a atividade exercida. O Banco fornece treinamento externo autoinstrucional via *web* e o ressarcimento de valores gastos com a realização da prova de certificação.

O Programa Certificação de Conhecimentos tem como objetivo identificar e dar visibilidade aos talentos do Banco e orientar o desenvolvimento do profissional bancário. Envolve diversos temas, tais como: agronegócios, economia e finanças, marketing, gestão de segurança e outros. Tem como público alvo todos os funcionários que estejam na organização há mais de 90 dias. Sendo que são realizados dois certames de provas de certificação por ano.

O Programa de Conhecimentos em Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro tem como objetivo certificar os funcionários em consonância com a legislação e regulamentação específica, e com as políticas, diretrizes e normativos sobre o tema. Seu público alvo são todos os funcionários do Banco. É realizada por meio de curso presencial e virtual, e prova avaliativa.

O Programa Desenvolvimento de Líderes oferece ações permanentes de desenvolvimento, com foco no relacionamento com o cliente baseado em práticas sustentáveis na gestão de pessoas, de negócios e de processos. O público alvo são os gestores em exercício.

O Programa Certificação Profissional tem por objetivo atestar conhecimentos específicos, adequados às exigências de mercado e relevantes à estratégia corporativa. O público alvo é restrito aos funcionários cujas atividades exercidas estejam diretamente relacionadas ao objeto da certificação. Nesta categorização há dois tipos de certificações: a CFA – *Chartered Financial Analyst*, conferida aos profissionais de investimento, e a FRM – *Financial Risk Manager*, ambas as certificações internacionais. Sua manifestação se dá a partir do ressarcimento dos gastos com a prova realizada.

O Programa de Aprimoramento dos Funcionários (PAF) tem como objetivo proporcionar oportunidades de desenvolvimento por meio de uma plataforma virtual de aprendizagem, de forma a ampliar e democratizar o acesso ao aprimoramento pessoal e profissional. O público alvo é restrito aos funcionários de carreiras administrativas e de algumas funções específicas.

A Biblioteca Virtual Pearson é um acervo virtual de livros onde é permitida aos funcionários, a consulta integral às obras. O público alvo são todos os funcionários do Banco. Tem como objetivo propiciar ao funcionário a oportunidade de desenvolver novas competências por meio da leitura. O acesso é feito via portal externo.

O Programa Estágio Funcionário Estudante permite aos funcionários a realização de estágio, nos casos em que a atividade for obrigatória para a conclusão de um curso superior, na própria dependência ou em outra dependência da organização, tendo como orientador da atividade um funcionário da dependência que seja capacitado na área de realização do estágio. Tem como pré-requisito, a existência de convênio entre a Instituição de ensino e o Banco "X".

O Portal da Universidade Corporativa consiste em uma plataforma virtual de aprendizagem que disponibiliza diversos cursos virtuais aos funcionários. O acesso a tal portal é realizado por meio de *login* e senha. O público alvo é definido de acordo com as atividades virtuais disponibilizadas.

O Portal Universidade Corporativa *Mobile* é a plataforma disponibilizada por meio de aplicativo para *smartphones* e *tablets*, com vistas a expandir a acessibilidade dos funcionários aos cursos. Consiste em conteúdos disponibilizados com a finalidade de contribuir no desenvolvimento dos seus funcionários, promovendo um processo de aprendizagem contínuo, alinhado aos objetivos estratégicos do Banco.

Os cursos presenciais são aqueles que são desenvolvidos nas unidades físicas da UC, cujos públicos alvo são restritos aos cursos disponibilizados.

Por fim, as bolsas de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado consistem em subsídios oferecidos pelo Banco que têm como objetivo, potencializar o processo de formação superior dos funcionários por meio da disponibilização de bolsas de estudo parciais. Os cursos podem ser a distância, semipresencial e presencial. E as bolsas nas modalidades livre escolha onde os funcionários escolhem as Instituições

de Ensino Superior (IESs) e recebem o ressarcimento de parte dos valores e a modalidade turma contratada, onde o Banco estabelece parceria com uma IES e desenvolve e contrata um curso.

As práticas desenvolvidas estão alinhadas às estratégias organizacionais, bem como a missão organizacional de ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, cumprindo sua função pública com eficiência. E ainda, alinhadas a sua visão, de ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental, corroborando o princípio da competitividade.

Além disso, essas práticas constituem veículo de disseminação da cultura organizacional, pois por meio de diversas atividades, o funcionário entra em contato com os valores, crenças e condutas características da organização, constituindo o princípio da perpetuidade. As ações são concretizadas por meio de formas convencionais e não convencionais de aprendizagem, corroborando o princípio da disponibilidade, do “conhecimento a qualquer tempo, em qualquer lugar”. Promove a construção social do conhecimento, objetivando formar atores sociais dentro e fora da organização, caracterizando os princípios da conectividade e da cidadania. Realiza inúmeras parcerias tanto internas como externas, a fim de fornecer com qualidade algumas práticas que exigem tal procedimento. E tenta ser um centro de agregação de resultados para o negócio, por meio do aperfeiçoamento e aprimoramento dos conhecimentos e competências do seu ativo intelectual.

4.2 Crença sobre a utilidade das práticas de educação corporativa da Universidade Corporativa do Banco “X”

Esta pesquisa se propôs a investigar a percepção dos funcionários acerca das práticas de educação corporativa oferecidas pela organização. Para tanto, aplicou-se um questionário que apresentava as 20 práticas identificadas inicialmente no estudo e uma escala do tipo Likert que avaliava a utilidade em um escala de cinco pontos, variando de “nada útil” a “totalmente útil”. Além disso, o questionário apresentava um campo em que os indivíduos deveriam colocar o número de

atividades relacionadas à prática que eles já haviam realizado no período de janeiro de 2013 a agosto de 2014, em que fora atribuído o valor 1 para aqueles que haviam realizado alguma atividade relacionada à prática no período estipulado e 0 para os casos da não realização da prática no período supracitado. Este campo serviu para identificar a amplitude da realização das práticas elencadas. O questionário apresentava ainda, a avaliação do perfil sócio demográfico da amostra, apresentada no método. Dessa forma, a Tabela 2, a seguir, apresenta um panorama sobre as realizações de atividades relacionadas contidas no questionário.

Tabela 2 – Panorama da realização das práticas elencadas (continua).

Práticas	Já Realizou		Não Realizou	
	Frequência	Porcentagem (%)	Frequência	Porcentagem (%)
Portal Universidade Corporativa	45	90	5	10
Programa de Certificação em Conhecimentos	39	78	11	22
Cursos Presenciais	25	50	25	50
Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP)	23	46	27	54
Programa certificação de conhecimentos em lavagem de dinheiro	23	46	27	54
Programa Bem-Vindo ao Banco “X”	19	38	31	62
Programa de Orientação Profissional	15	30	35	70
Programa de Aprimoramento dos Funcionários –PAF	15	30	35	70
Treinamentos contratados no mercado	13	26	37	74
Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros	12	24	38	76
Programa Universidade Corporativa <i>Mobile</i>	10	20	40	80
Bolsas de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado	9	18	41	82
Programa de Profissionalização – PROFI	9	18	41	82

Tabela 2 – Panorama da realização das práticas elencadas (conclusão).

Práticas	Já Realizou		Não Realizou	
	Frequência	Porcentagem (%)	Frequência	Porcentagem (%)
Bolsas de Graduação	7	14	43	86
Biblioteca Virtual Pearson	4	8	46	92
Programa de Profissionalização – ClubePRO	2	4	48	96
Programa de Desenvolvimento de Líderes	2	4	48	96
Programa Estágio Funcionário Estudante	1	2	49	98
Programa Caminhos para Aposentadoria	0	0	50	100
Programa Certificação Profissional (CFA e FRM)	0	0	50	100

Fonte: Da autora.

A Tabela 2 apontou que as práticas mais comuns entre os funcionários são, em ordem, Portal Universidade Corporativa, Programa de Certificação em Conhecimentos, Cursos presenciais, Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP) e Programa de Certificação em conhecimentos de lavagem de dinheiro. A prática Portal Universidade Corporativa é considerada a mais usual pela facilidade de acesso, pela diversidade de cursos existentes, pela comodidade e ainda pela política da organização que estabelece um mínimo de horas de cursos para cada funcionário todo semestre. O Programa Certificação em Conhecimentos, também é usual devido aos benefícios por ele proporcionado em relação à pontuação para concorrência e promoção, e ainda por conceder em alguns casos aumentos na remuneração do funcionário, além disso, é uma prática que ocorre semestralmente. Os cursos presenciais, assim como o Portal Universidade Corporativa, são comuns por fornecer diferenciais competitivos aos funcionários, além de contar para o banco de horas de cursos e dar ao funcionário oportunidade de realizar sua aprendizagem em outro ambiente que não o usual, de trabalho. O Programa Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP) foi considerado usual nesta pesquisa, pois, a maior parte dos questionários válidos foi originada nas agências e nesse ambiente de trabalho, para o alcance da função de gerente e superiores é necessário possuir no currículo as

respectivas certificações, dessa forma, os gerentes realizaram tal prática e os demais cargos realizaram ou realizam tais práticas com vistas a obter ascensão profissional. Assim também é o Programa de Certificação em Conhecimentos em lavagem de dinheiro, que por ser pré-requisito para a ascensão profissional em alguns casos, e ainda por tratar-se de conhecimentos que são essenciais à realização das atividades bancárias é uma prática comum.

As técnicas mais incomuns e até mesmo nunca realizadas pelos funcionários, em ordem, são: Programa caminhos para aposentadoria, Programa para Certificação Profissional (CFA e FRM), Programa Funcionário Estudante, Programa de Profissionalização – ClubePRO, Programa Desenvolvimento de Líderes e Biblioteca Virtual Pearson. O Programa Caminhos para a Aposentadoria consiste em uma prática não realizada na amostra estudada dado que poucos funcionários conhecem tal prática e ainda, devido ao fato de que a maior parte da amostra estudada situa-se entre 18 e 50 anos de idade, predominando a idade adulta e que, por isso, tendem a não considerar a relevância de tal atividade. Acerca do Programa Estágio Funcionário Estudante, assim como a prática anterior, é pouco comum entre os funcionários questionados devido à amostra selecionada que é pequena em relação ao universo, além disso, esta prática está relacionada a alguns pré-requisitos como realização de curso de ensino superior que exijam estágio obrigatório e ainda existência de convênio entre a Instituição de Ensino e o Banco “X”. O Programa de Profissionalização – ClubePRO apresenta-se como prática não usual devido a falta de conhecimento dos funcionários acerca de tal prática. Há pouca divulgação de seus benefícios e realizações. O Programa Desenvolvimento de Líderes foi considerado uma prática com poucas realizações devido ao tamanho da amostra e ao fato de ser uma prática destinada somente aos gestores. Por fim, a Biblioteca Virtual Pearson foi uma prática pouco usual devido à falta de divulgação de tal atividade, além da dificuldade de acesso relatada em alguns casos, por tratar-se de um portal externo que necessita de procedimentos específicos para acesso.

A seguir apresentam-se os dados relacionados à crença dos funcionários na utilidade das práticas desenvolvidas pela Universidade para as seguintes dimensões: desenvolvimento pessoal, aquisição de habilidades, conhecimentos e atitudes; desempenho das atividades atuais, execução e eficiência na realização destas atividades; crescimento profissional na carreira, composição curricular de

competências; desempenho da equipe/unidade de trabalho, realização conjunta de atividades com foco no todo; e, desempenho da organização, análise multidimensional. Em prol do cumprimento do objetivo de pesquisa e a partir dos resultados, propor ações de melhoria e ainda lacunas para investigação, seguem os resultados de média e desvio padrão, agrupados nas mencionadas dimensões, referentes a todas as práticas identificadas.

Tabela 3 – Média e desvios padrões (continua).

Práticas	Utilidade 1		Utilidade 2		Utilidade 3		Utilidade 4		Utilidade 5	
	Média	Desvio Padrão								
Programa de Orientação Profissional	3,90	0,71	3,50	0,97	3,98	0,71	3,48	0,86	3,72	0,76
Programa Caminhos para Aposentadoria	3,02	1,24	2,12	1,24	2,38	1,23	2,02	1,12	2,60	1,29
Programa de Profissionalização – PROFI	3,44	1,05	3,20	1,20	3,52	1,05	3,22	1,09	3,48	1,01
Programa de Profissionalização – ClubePRO	3,14	1,03	2,74	1,08	3,06	1,04	2,84	1,04	3,08	1,01
Programa Bem-Vindo ao Banco “X”	3,38	1,03	3,06	1,22	3,32	1,11	3,02	1,20	3,56	1,13
Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros	4,32	0,87	3,42	1,09	4,16	0,89	3,44	1,21	3,92	1,10
Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP)	3,80	1,20	3,96	1,09	4,38	0,75	4,00	1,01	4,14	0,88
Programa de Certificação em Conhecimentos	3,80	1,01	3,92	0,85	4,20	0,70	3,76	0,94	3,82	0,98
Programa certificação de conhecimentos em lavagem de dinheiro	3,90	0,93	4,00	0,95	4,04	0,97	3,80	1,03	4,12	0,94
Programa de Desenvolvimento de Líderes	3,84	0,91	3,40	1,03	3,92	0,92	3,62	1,01	3,84	1,02
Programa Certificação Profissional (CFA e FRM)	3,30	0,86	3,22	0,93	3,50	0,93	3,22	0,93	3,42	0,91

Tabela 3 – Média e desvios padrões (conclusão).

Práticas	Utilidade 1		Utilidade 2		Utilidade 3		Utilidade 4		Utilidade 5	
	Média	Desvio Padrão								
Programa de Aprimoramento dos Funcionários –PAF	3,70	0,91	3,54	0,84	3,86	0,86	3,44	0,88	3,78	0,89
Biblioteca Virtual Pearson	3,18	1,19	2,80	1,07	3,10	1,04	2,78	1,09	3,06	1,10
Treinamentos contratados no mercado	3,54	1,07	3,44	0,88	3,66	0,89	3,42	0,93	3,62	0,97
Programa Estágio Funcionário Estudante	3,42	1,25	2,68	1,15	3,26	1,27	2,74	1,12	3,20	1,14
Portal Universidade Corporativa	4,02	0,87	3,90	0,74	4,08	0,83	3,82	0,92	4,08	0,85
Programa Universidade Corporativa <i>Mobile</i>	3,62	1,03	3,42	0,97	3,62	0,97	3,38	0,99	3,62	0,95
Cursos Presenciais	3,94	0,93	3,94	0,91	4,08	0,90	3,86	0,95	4,02	0,98
Bolsas de Graduação	4,44	0,84	4,10	0,91	4,40	0,90	4,04	0,99	4,30	0,86
Bolsas de Pós-Graduação	4,50	0,81	4,46	0,61	4,56	0,64	4,30	0,81	4,44	0,81

Fonte: Da autora.

A Tabela 3 apresentada tratou da estatística descritiva, média e desvio padrão, das práticas identificadas para cada utilidade percebida nas dadas dimensões de desenvolvimento e desempenho. A referida tabela permite comparar a média de utilidade percebida em cada dimensão para determinada prática, possibilitando algumas conclusões. O Programa de Orientação Profissional possui maior utilidade percebida para o Crescimento Profissional na carreira, isto porque consiste em atividades que incentiva os funcionários a identificarem suas competências, seus valores e interesses, e a tomar decisões em relação à sua vida profissional e gerir os seus projetos de vida. Já o Programa Caminhos para aposentadoria tem maior utilidade percebida na dimensão de desenvolvimento pessoal, visto que possui como objetivo contribuir para a construção de um projeto de vida, a aposentadoria.

Os programas de profissionalização, PROF1 e Clube-PRO, assim como os anteriores, possuem maior utilidade percebida para o Crescimento Profissional na carreira e para o Desenvolvimento Pessoal, respectivamente. Isto porque o fim

destas atividades é o de realizar ações que auxiliem no desenvolvimento integral do funcionário, mostrando as tendências e perspectivas do mercado de trabalho e estimulando a autoavaliação e o autodesenvolvimento.

O Programa Bem-Vindo ao Banco “X” teve maior utilidade percebida na dimensão organizacional, isto porque se trata de uma iniciativa que proporciona experiências de ambientação contribuindo para a inserção do indivíduo na cultura do Banco e para o um bom desempenho e bem estar.

O Programa Universidade Corporativa de Idiomas estrangeiros teve maior utilidade percebida na dimensão de Desenvolvimento Pessoal, isto porque desenvolve uma competência específica do indivíduo que ele poderá utilizar em outros contextos e não só no trabalho.

O Programa Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP) e o Programa de Certificação em Conhecimentos foram caracterizado pela maior utilidade percebida na dimensão de crescimento profissional na carreira, tendo em vista que no meio bancário o primeiro programa de certificação é um dos pré-requisitos mínimos para ascensão profissional e que dentro do próprio Banco, a carreira profissional em muitos locais dependem da existência da Certificação em Conhecimentos no currículo profissional.

O Programa Certificação de Conhecimentos em Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro teve sua maior utilidade percebida na dimensão organizacional, isto porque está prática envolve um conhecimento essencial ao desempenho da organização, uma das bases para a segurança no meio bancário, o combate e prevenção à lavagem de dinheiro.

O Programa Desenvolvimento de Líderes e o Programa Certificação Profissional (CFA e FRM) obtiveram maior utilidade percebida na dimensão de crescimento profissional na carreira, considerando o fato de que tais práticas desenvolvem características que podem ser consideradas relevantes para o crescimento pessoal, tais como, práticas sustentáveis de gestão de pessoas, negócios e processos e aprimoramentos sobre investimentos, respectivamente.

O Programa de Aprimoramento dos Funcionários (PAF) também teve maior utilidade percebida para a dimensão de crescimento profissional, considerando que proporciona aos funcionários oportunidades de desenvolvimento via plataforma virtual, permitindo o aprimoramento pessoal e profissional dos indivíduos.

A Biblioteca Virtual Pearson teve maior utilidade percebida na dimensão de desenvolvimento pessoal, tendo em vista consistir em uma ferramenta de consulta integral a obras do acervo, proporcionando oportunidades de desenvolver novas competências por meio da leitura.

Os treinamentos contratados no mercado tiveram como maior utilidade percebida, a dimensão de Crescimento Pessoal, considerando que aborda temas e assuntos que contribuem ativamente para o incremento do currículo profissional, contribuindo para futuras ascensões profissionais.

O Programa Estágio Funcionário Estudante teve a dimensão de desenvolvimento pessoal como a de maior utilidade percebida, isto porque esta prática consiste em um incentivo da organização, que pretende contribuir com a formação dos seus funcionários e o seu desenvolvimento pessoal.

O Portal da Universidade Corporativa teve como maiores utilidades percebidas, a dimensão organizacional e crescimento profissional. Isto devido ao fato de consistir em uma plataforma virtual que oferece cursos aplicáveis ao contexto organizacional, contribuindo para o seu desenvolvimento. E ao fato de em alguns casos constituir pré-requisitos para ascensão a determinados cargos.

Assim como o Portal da Universidade Corporativa, o Portal *Mobile* também teve utilidade percebida maior nas mesmas dimensões e ainda para o desenvolvimento pessoal, isto porque desenvolve temas como ética e moral que contribuem ativamente para o desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Os cursos presenciais tiveram maior utilidade percebida na dimensão de crescimento profissional, considerando que a presença de tais atividades no currículo profissional favorece a ascensão profissional, já que consistem em atividades mais restritas e direcionadas.

Por fim, as bolsas de graduação possuíram maior utilidade percebida para o desenvolvimento pessoal considerando que se trata de uma formação superior para o indivíduo. E as bolsas de pós-graduação, mestrado e doutorado tiveram maior

utilidade na dimensão de crescimento profissional, já que consistem em diferencial competitivo entre indivíduos.

Finalizadas as discussões sobre as especificidades de cada prática, introduz-se a análise acerca das características de cada utilidade.

Em relação à utilidade para o desenvolvimento pessoal, aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, aplicáveis não somente ao âmbito organizacional, mas também a outras situações tem-se os resultados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Utilidade das práticas para o desenvolvimento pessoal (continua).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Bolsa de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado	4,50	5,00	5	0,81	0,66
Bolsa de Graduação livre escolha	4,44	5,00	5	0,84	0,70
Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros	4,32	4,50	5	0,87	0,75
Portal Universidade Corporativa	4,02	4,00	4	0,87	0,75
Cursos presenciais oferecidos pela rede de Gestão	3,94	4,00	4	0,93	0,87
Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro	3,90	4,00	4	0,93	0,87
Programa de Orientação Profissional	3,90	4,00	4	0,71	0,50
Programa de Desenvolvimento de Líderes	3,84	4,00	3	0,91	0,83
Programa de Certificação de Conhecimentos	3,80	4,00	4	1,01	1,02
Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP)	3,80	4,00	5	1,20	1,43
Programa de Aprimoramento dos Funcionários –PAF	3,70	4,00	4	0,91	0,83
Programa Universidade Corporativa <i>Mobile</i>	3,62	4,00	4	1,03	1,06

Tabela 4 – Utilidade das práticas para o desenvolvimento pessoal (conclusão).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Treinamentos Contratados no Mercado	3,54	4,00	4	1,07	1,15
Programa de Profissionalização – PROFI	3,44	3,00	3	1,05	1,11
Programa Estágio Funcionário Estudante	3,42	4,00	4	1,25	1,55
Programa Bem-Vindo ao Banco “X”	3,38	3,00	3 ^a	1,03	1,06
Programa Certificação Profissional (patrocínio – CFA e FRM)	3,30	3,00	3	0,86	0,74
Biblioteca Virtual Pearson	3,18	3,00	3	1,19	1,42
Programa de Profissionalização – ClubePRO	3,14	3,00	3	1,03	1,06
Programa Caminhos para Aposentadoria	3,02	3,00	2	1,24	1,53

Onde: a = Tem-se várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Da autora.

Conforme a Tabela 4, destacam-se 04 (quatro) práticas com médias altas, que segundo a escala proposta, encontram-se entre 4 “Muito útil” e 5 “Totalmente útil”, podendo assim constatar que são as práticas consideradas mais úteis para o desenvolvimento pessoal. São elas: “Bolsas de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado” com média de 4,5, “Bolsas de Graduação livre escolha”, com média de 4,44, “Programa Universidade Corporativa de Idiomas estrangeiros”, com média de 4,32, e por fim “Portal Universidade Corporativa”, com média de 4,02. Os desvios padrões baixos de 0,81; 0,84; 0,87 e 0,87, respectivamente, sinalizam que houve alta concordância entre os participantes da pesquisa com relação às pontuações realizadas.

Além disso, a tabela indica práticas que tiveram média mais baixa, entre 3 “Razoavelmente útil” e 4 “Muito útil”, e que portanto podem indicar ações que não são consideradas tão úteis para o desenvolvimento pessoal, a saber: “Programa Caminhos para aposentadoria” com média de 3,02, “Programa de Profissionalização – ClubePRO” com média de 3,14 e “Biblioteca Virtual Pearson” com média de 3,18.

Os respectivos desvios padrões de 1,237; 1,030 e 1,19 indicam que a amostra é heterogênea.

É preciso atentar-se para o fato de que as práticas que apresentaram menor média são as mesmas apresentadas na tabela 3, como práticas não realizadas ou ainda menos realizadas pelos funcionários e isto pode indicar que a percepção dos funcionários em relação às práticas, não está relacionada à experiência, mas sim a noções pré-concebidas ou ainda a ideias que o indivíduo tem sobre o assunto, conforme indicou a definição de atitude de Thurstone (1976). Outro fator que pode ser corroborado com o fenômeno ocorrido é o proposto por Assael (1998), que diz que as atitudes são mutáveis e altamente influenciadas pelo meio, afetadas por grupos de referência, pela personalidade, pelas informações disponíveis e pela experiência. Além do proposto, a literatura indica que crença significa hipóteses, conhecimentos e conclusões que o indivíduo tem do objeto, não necessariamente derivados de experiências, mas de informações de terceiros e ainda outras informações relevantes. De acordo com Eiser e Plight (1993), trata-se de um construto socialmente produzido.

Tal análise permite a reflexão sobre a necessidade de desenvolver ações no sentido de promover a participação ativa e ainda a comunicação persuasiva acerca de tais práticas, com vistas à mudança de atitude e ainda à transformação das crenças dos funcionários sobre essas práticas, conforme havia proposto Ajzen e Fishbein (1980).

As práticas classificadas com maior média na utilidade para o desenvolvimento pessoal são exatamente aquelas que em sua descrição objetivam o desenvolvimento de competências nos indivíduos que são aplicáveis não só ao contexto organizacional, mas a outros cenários também. A realização de graduação, pós-graduação e outros, a aprendizagem de idiomas estrangeiros e ainda o conhecimento que pode ser adquirido a qualquer tempo e hora no Portal da Universidade Corporativa, consistem em práticas que desenvolvem aspectos pessoais e que contribuem ativamente para o desempenho organizacional, envolvendo aspectos como motivação e satisfação de desempenhar uma atividade ou função que utiliza os conhecimentos que o indivíduo adquiriu. O que acaba indo ao encontro do propósito das ações das UCs de desenvolver competências críticas individuais que posteriormente viabilizarão as competências organizacionais. As competências individuais afetam as competências organizacionais,

multidimensionais, que se relacionam a todas as outras dimensões do desempenho citadas neste trabalho, dentre elas a dimensão da tarefa ou atividade.

Nesse sentido, sobre a utilidade das práticas para o desempenho das atividades ou tarefas atuais, apresentam-se as estatísticas descritivas na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Utilidade das práticas para o desempenho das minhas atividades atuais (continua).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Bolsa de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado	4,46	5,00	5	0,61	0,38
Bolsa de Graduação livre escolha	4,10	4,00	5	0,91	0,83
Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro	4,00	4,00	4	0,95	0,90
Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP)	3,96	4,00	5	1,09	1,18
Cursos presenciais oferecidos pela rede de Gestão	3,94	4,00	4	0,91	0,83
Programa de Certificação de Conhecimentos	3,92	4,00	3	0,85	0,73
Portal Universidade Corporativa	3,90	4,00	4	0,74	0,54
Programa de Aprimoramento dos Funcionários –PAF	3,54	3,50	3	0,84	0,70
Programa de Orientação Profissional	3,50	4,00	4	0,97	0,95
Treinamentos Contratados no Mercado	3,44	3,00	3	0,88	0,78
Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros	3,42	3,00	3	1,09	1,19
Programa Universidade Corporativa <i>Mobile</i>	3,42	3,00	3	0,97	0,94
Programa de Desenvolvimento de Líderes	3,40	3,00	3	1,03	1,06
Programa Certificação Profissional (patrocínio – CFA e FRM)	3,22	3,00	3	0,93	0,87

Tabela 5 – Utilidade das práticas para o desempenho das minhas atividades atuais (conclusão).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Programa de Profissionalização – PROFI	3,20	3,00	3	1,20	1,43
Programa Bem-Vindo ao Banco “X”	3,06	3,00	2 ^a	1,22	1,49
Biblioteca Virtual Pearson	2,80	3,00	2 ^a	1,07	1,14
Programa de Profissionalização – ClubePRO	2,74	3,00	3	1,08	1,18
Programa Estágio Funcionário Estudante	2,68	2,50	2	1,15	1,32
Programa Caminhos para Aposentadoria	2,12	2,00	2	1,24	1,54

Onde: a = Tem-se várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Da autora.

A Tabela 5 aponta que várias práticas são consideradas úteis para o desenvolvimento das atividades atuais dos questionados no Banco. Destacam-se aqui as práticas “Bolsas de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado” com média 4,46, “Bolsas de Graduação livre escolha” com média de 4,10 e “Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro” com média de 4,00, práticas essas, enquadradas entre 4 “Muito útil” e 5 “Totalmente útil”. Os desvios padrões relacionados a tais práticas, a saber, respectivamente, 0,61; 0,91 e 0,95 apontam que a amostra foi homogênea, indicando grande concordância entre os membros acerca de tais práticas. Vale ressaltar ainda as seguintes práticas: “Programa de Certificação Legal (CPA10, 20 e CFP) com média de 3,96 e “Cursos Presenciais” com média de 3,94 e “Programa de Certificação de Conhecimentos” com média de 3,92, que apesar de estarem entre os atributos 3 “Razoavelmente útil” e 4 “Muito útil” são tidas como importantes para o desempenho das atividades bancárias e portanto com os desvios padrões de 1,09; 0,91 e 0,85 apresentam-se como homogêneas.

Ainda sobre a Tabela 5, como práticas tidas entre 2 “Pouco útil” e 3 “Razoavelmente útil”, tem-se “Programa Caminhos para aposentadoria” com média de 2,12, “Programa Estágio Funcionário” com média de 2,68, “Programa de Profissionalização – ClubePRO” com média de 2,74 e “Biblioteca Virtual Pearson”

com média de 2,80. Os respectivos desvios padrões de 1,24; 1,15; 1,08 e 1,07 indicam uma possível existência de uma amostra é heterogênea.

Analisa-se na Tabela 5 o fato de que as principais práticas consideradas úteis para a realização das atividades atuais foram os programas de bolsa de graduação e de pós-graduação, mestrado e doutorado. Um fato interessante, que pode estar relacionado ao perfil da amostra em que 40% dos questionados possuem Pós Graduação Completa e 32% possuem Graduação Completa, compondo maioria absoluta dos entrevistados com educação superior concluída. Esse fator pode influenciar a crença na utilidade desta dimensão, conforme propôs Ajzen e Fishbein (1980).

Além disso, as certificações consideradas úteis para o desempenho da atividade desenvolvem competências específicas que podem estar diretamente relacionadas à atividade executada. Conhecimentos sobre Prevenção e Combate a Lavagem de Dinheiro, auxiliam na segurança das atividades. A Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP) influencia diretamente os negócios das agências, por tratar-se de conhecimentos acerca de investimentos e do mercado financeiro. Assim também as Certificações de Conhecimentos desenvolvem temas específicos a áreas estratégicas e a áreas fins.

Assim como na análise da Tabela 4, as práticas consideradas menos úteis para o desempenho das atividades atuais são as mesmas que compõem a Tabela 2 como práticas pouco ou nada realizadas. Indício que pode sinalizar a influência desse fator e suas implicações na crença apresentada pelos funcionários. Já que tais práticas carecem de divulgação e explicação. Além disso, ressalta-se o fato de que o Programa Caminhos para Aposentadoria, o clube de vantagens – ClubePRO e o Programa Estágio Funcionário Estudante, por suas descrições e objetivos apresentados não contribuem ativamente e perceptivamente para a realização de atividades das áreas do Banco analisadas. O caso da Biblioteca Virtual Pearson é mais atípico, pois pela vasta bibliografia deveria contribuir para a realização das tarefas atuais, porém encontra-se uma barreira no fato de ser um portal externo e de requerer procedimentos específicos para acesso, o que dificulta e até mesmo inviabiliza o acesso, fazendo com que o funcionário se sinta desmotivado a usar tal ferramenta seja por falta de conhecimento ou por falta de tempo hábil para realizar os procedimentos necessários.

Outra dimensão de utilidade analisada é a de Crescimento Profissional na carreira, que aqui pode ser entendido tanto como crescimento dentro da própria organização ou ainda fora da organização. Está relacionado a promoções e oportunidades de ascensão profissional. Acerca desta dimensão apresentam-se as estatísticas descritivas relacionadas a ela na Tabela 6.

Tabela 6 – Utilidade das práticas para o meu crescimento profissional (continua).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Bolsa de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado	4,56	5,00	5	0,64	0,41
Bolsa de Graduação livre escolha	4,40	5,00	5	0,90	0,82
Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP)	4,38	5,00	5	0,75	0,57
Programa de Certificação de Conhecimentos	4,20	4,00	4	0,70	0,49
Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros	4,16	4,00	4	0,89	0,79
Portal Universidade Corporativa	4,08	4,00	4	0,83	0,69
Cursos presenciais oferecidos pela rede de Gestão	4,08	4,00	4	0,90	0,81
Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro	4,04	4,00	5	0,97	0,94
Programa de Orientação Profissional	3,98	4,00	4	0,71	0,51
Programa de Desenvolvimento de Líderes	3,92	4,00	3	0,92	0,85
Programa de Aprimoramento dos Funcionários –PAF	3,86	4,00	4	0,86	0,74
Treinamentos Contratados no Mercado	3,66	4,00	4	0,89	0,80
Programa Universidade Corporativa <i>Mobile</i>	3,62	4,00	4	0,97	0,93
Programa de Profissionalização – PROFI	3,52	3,50	3	1,05	1,11

Tabela 6 – Utilidade das práticas para o meu crescimento profissional (conclusão).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Programa Certificação Profissional (patrocínio – CFA e FRM)	3,50	3,00	3	0,93	0,87
Programa Bem-Vindo ao Banco “X”	3,32	3,00	3	1,11	1,24
Programa Estágio Funcionário Estudante	3,26	3,50	4	1,27	1,62
Biblioteca Virtual Pearson	3,10	3,00	3	1,04	1,07
Programa de Profissionalização – ClubePRO	3,06	3,00	3	1,04	1,08
Programa Caminhos para Aposentadoria	2,38	2,00	2	1,23	1,51

Fonte: Da autora.

De acordo com a Tabela 6, como práticas tidas entre 4 “Muito útil” e 5 “Totalmente útil” nesta dimensão, tem-se as já apresentadas nas outras dimensões “Bolsas de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado” com média 4,56 e “Bolsas de Graduação livre escolha” com média de 4,40, além dessas, o “Programa de Certificação Legal (CPA10, 20 e CFP) com média de 4,38 e “Programa de Certificação de Conhecimentos” com média de 4,20. Com utilidades não menos relevantes que as outras, tem-se o “Programa Universidade Corporativa de Idiomas estrangeiros” com média de 4,16, “Portal Universidade Corporativa” com média de 4,08, “Cursos Presenciais”, também com média de 4,08 e “Programa Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro”, com média de 4,04. Os baixos desvios padrões, respectivamente, 0,64; 0,90; 0,75; 0,70; 0,89; 0,83; 0,90 e 0,97 apontam uma amostra homogênea em que há alto grau de concordância nas respostas.

Ainda relacionado à Tabela 6, como práticas tidas entre 2 “Pouco útil” e 3 “Razoavelmente útil”, tem-se apenas o “Programa Caminhos para aposentadoria” com média de 2,38 e desvio padrão de 1,23 que indica heterogeneidade da amostra. Destaca-se também a prática “Programa de Profissionalização – ClubePRO” com média de 3,06 e desvio padrão de 1,04, caracterizado entre 3 “Razoavelmente útil” e

4 “Muito útil” e com desvio padrão que pode indicar certa heterogeneidade da amostra.

O fato das práticas consideradas úteis para o crescimento profissional na carreira serem estas apresentadas na Tabela 6 se explicam pela necessidade de composição de currículos, para promoção, que contenham cursos de graduação, pós-graduação, mestrado ou doutorado, pois indicam que o funcionário se preocupa com a sua qualificação e ainda pode demonstrar a afinidade do indivíduo com a área pretendida para ascensão. Assim também são as certificações. Devido ao fato da maior parte dos questionários válidos pertencerem a área de agências, a Certificação Legal aparece como útil para o crescimento, pois é pré-requisito para algumas atuações nas agências. Já as Certificações em Conhecimentos contribui para o currículo do indivíduo na medida em que avalia e atesta a existência de conhecimentos relacionados às mais diversas áreas de estudo, o que também pode indicar afinidade e conhecimento para ascensão a determinados cargos. O Programa de Idiomas Estrangeiros não demanda muitas análises tendo em vista que no atual mercado competitivo e globalizado, o domínio de uma língua estrangeira compõe fator diferencial para os indivíduos em processos seletivos.

Além disso, o Banco “X” faz uso de um sistema de promoção e ascensão baseado no mérito em que se valorizam as competências dos funcionários. Assim, esta organização por meio de um banco de dados de Talentos e Oportunidades seleciona os candidatos mais aptos a determinados cargos com base no contraste do perfil do cargo com as competências que o indivíduo possui registradas no banco de dados da organização. Em suma, todas as práticas mencionadas contam pontos nesta classificação no banco de dados. E, ainda, é importante ressaltar que a quantidade e qualidade (para a área pretendida) de cursos realizados presencialmente e no portal Universidade corporativa do Banco “X”, também contam pontos para a classificação no sistema de Talentos e Oportunidades. Daí a caracterização de tais práticas como mais úteis para o crescimento profissional na carreira.

Sobre as práticas tidas como pouco ou razoavelmente úteis para o crescimento profissional na carreira, tem-se as mesmas mencionadas nas análises anteriores, como aquelas pouco ou nada realizadas pelos funcionários. Fator esse que pode enviesar a crença apresentada nos questionários. Assim, conforme visto na

literatura, as crenças podem estar expressando informações obtidas de outras fontes, que não a de contato ou experiência própria.

Além disso, pode-se concluir também que o Programa Caminhos para aposentadoria e o Programa de Profissionalização – ClubePRO não estão diretamente relacionados ao crescimento profissional na carreira, já que os seus objetivos e formas de apresentação de suas ações não se referem e não impactam diretamente a intenção de crescimento profissional na carreira.

Outra dimensão de análise da crença na utilidade é a de desempenho da equipe ou unidade de trabalho, em que se analisa a realização conjunta das atividades, com foco no resultado da unidade de trabalho como um todo. Assim, apresentam-se na Tabela 7, a seguir, as análises referentes a esta dimensão.

Tabela 7 – Utilidade das práticas para o desempenho de minha equipe/unidade de trabalho (continua).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Bolsa de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado	4,30	4,00	5	0,81	0,66
Bolsa de Graduação livre escolha	4,04	4,00	4 ^a	0,99	0,98
Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP)	4,00	4,00	5	1,01	1,02
Cursos presenciais oferecidos pela rede de Gestão	3,86	4,00	4	0,95	0,90
Portal Universidade Corporativa	3,82	4,00	4	0,92	0,84
Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro	3,80	4,00	4	1,03	1,06
Programa de Certificação de Conhecimentos	3,76	4,00	4	0,94	0,88
Programa de Desenvolvimento de Líderes	3,62	4,00	3	1,01	1,02

Tabela 7 – Utilidade das práticas para o desempenho de minha equipe/unidade de trabalho (conclusão).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Programa de Orientação Profissional	3,48	4,00	4	0,86	0,74
Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros	3,44	4,00	4	1,21	1,48
Programa de Aprimoramento dos Funcionários –PAF	3,44	3,00	3	0,88	0,78
Treinamentos Contratados no Mercado	3,42	3,50	4	0,93	0,86
Programa Universidade Corporativa <i>Mobile</i>	3,38	3,00	3	0,99	0,98
Programa de Profissionalização – PROFI	3,22	3,00	3	1,09	1,20
Programa Certificação Profissional (patrocínio – CFA e FRM)	3,22	3,00	3	0,93	0,87
Programa Bem-Vindo ao Banco “X”	3,02	3,00	3	1,20	1,45
Programa de Profissionalização – ClubePRO	2,84	3,00	3	1,04	1,08
Biblioteca Virtual Pearson	2,78	3,00	2	1,09	1,20
Programa Estágio Funcionário Estudante	2,74	3,00	2 ^a	1,12	1,26
Programa Caminhos para Aposentadoria	2,02	2,00	1 ^a	1,12	1,24

Onde: a = Tem-se várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Da autora.

A Tabela 7 destaca que as práticas que ficaram entre os atributos 4 “Muito útil” e 5 “Totalmente útil” para esta dimensão são “Bolsas de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado” apresentou média de 4,30, “Bolsas de Graduação livre escolha” teve média de 4,04, ambos com desvio padrão baixo, de 0,81 e 0,99, respectivamente, apontando alta concordância entre os indivíduos em relação a este aspecto. Tem-se ainda o “Programa de Certificação Legal (CPA10, 20 e CFP)” com média de 4,00, mas com desvio padrão de 1,01, não tão baixo, podendo caracterizar uma amostra heterogênea que não concordaram tanto nas

considerações devido ao fato da amostra ser composta por funcionários de agências e de uma área estratégica.

Como práticas caracterizadas entre 2 “Pouco útil” e 3 “Razoavelmente útil”, tem-se “Programa Caminhos para Aposentadoria” com média de 2,02, “Programa Estágio Funcionário Estudante” com média de 2,74, “Biblioteca Virtual Pearson” com média de 2,78 e “Programa Universidade Corporativa do Banco “X” de Idiomas estrangeiros” com média de 2,84. Todas estas práticas com desvios padrões que caracterizam uma amostra heterogênea, a saber: 1,12; 1,12; 1,09 e 1,04, respectivamente.

Assim como analisado nas demais dimensões, as práticas “Programa Caminhos para Aposentadoria” e “Programa de Profissionalização – ClubePRO” e “Biblioteca Virtual Pearson” podem estar com médias baixas devido ao fato dos questionados não terem contato com a prática ou ainda desconhecerem a prática. Emitindo a sua opinião acerca de algo que nunca realizou ou ainda não conhece. Além disso, o “Programa Estágio Funcionário Estudante” e os demais citados podem ter apresentado média baixa devido ao fato dos participantes associarem tais ações a um conhecimento individualizado, que é de difícil visualização prática do seu impacto no todo. Assim, o fato de perceberem essas práticas como desenvolvidoras de competências individuais, pode influenciar e enviesar a emissão da crença sobre a utilidade desta prática para o desempenho da equipe.

Os programas de bolsas de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado foram tidos como úteis para o desenvolvimento da equipe provavelmente pela crença estar relacionada à facilidade de externalização do conhecimento aprendido. Já que por tratar-se de conhecimento amplos que podem ser aplicáveis a extensas situações, considera-se a melhor visualização prática da influência destes conhecimentos no desempenho da equipe.

O Programa de Certificação Legal pode estar aparecendo nesta seção como muito útil para o desempenho na dimensão analisada devido ao perfil da amostra, que é muito restrita. O próprio desvio padrão aponta indícios para tal conclusão. Assim, devido ao fato da amostra de questionários válidos ser composta em grande parte por funcionários de agências, esta prática de educação corporativa, bastante recorrente nesta área, por estar relacionada a competências práticas sobre investimentos, aplicações e mercado financeiro, pode ter sido apontada como muito

útil para o desempenho da equipe, o que pode não ser verdade para outras áreas do Banco “X”.

Por fim, a última dimensão de análise é a do desempenho organizacional, que consiste em uma análise multidimensional, que abarca todos os níveis anteriores e ainda os relaciona ao contexto organizacional, externo e interno. Dessa forma, apresentam-se na Tabela 8, os dados relacionados à crença na utilidade das práticas para esta dimensão de desempenho.

Tabela 8 – Utilidade das práticas para o desempenho de minha organização (continua).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Bolsa de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado	4,44	5,00	5	0,81	0,66
Bolsa de Graduação livre escolha	4,30	4,50	5	0,86	0,74
Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP)	4,14	4,00	4 ^a	0,88	0,78
Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro	4,12	4,00	4	0,94	0,88
Portal Universidade Corporativa	4,08	4,00	4	0,85	0,73
Cursos presenciais oferecidos pela rede de Gestão	4,02	4,00	4	0,98	0,96
Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros	3,92	4,00	4	1,10	1,22
Programa de Desenvolvimento de Líderes	3,84	4,00	3	1,02	1,04
Programa de Certificação de Conhecimentos	3,82	4,00	3	0,98	0,97
Programa de Aprimoramento dos Funcionários –PAF	3,78	4,00	4	0,89	0,79
Programa de Orientação Profissional	3,72	4,00	4	0,76	0,57

Tabela 8 – Utilidade das práticas para o desempenho de minha organização (conclusão).

Utilidade das Práticas	Média Global	Mediana Global	Moda das Modas	Desvio Padrão Médio	Variância Média
Treinamentos Contratados no Mercado	3,62	4,00	4	0,97	0,93
Programa Universidade Corporativa <i>Mobile</i>	3,62	4,00	4	0,95	0,89
Programa Bem-Vindo ao Banco “X”	3,56	4,00	4	1,13	1,27
Programa de Profissionalização – PROFI	3,48	3,50	3	1,01	1,03
Programa Certificação Profissional (patrocínio – CFA e FRM)	3,42	3,00	3	0,91	0,82
Programa Estágio Funcionário Estudante	3,20	3,00	3 ^a	1,14	1,31
Programa de Profissionalização – ClubePRO	3,08	3,00	3	1,01	1,01
Biblioteca Virtual Pearson	3,06	3,00	3	1,10	1,20
Programa Caminhos para Aposentadoria	2,60	2,00	2	1,29	1,67

Onde: a = Tem-se várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Da autora.

A Tabela 8 apresenta como práticas classificadas entre 4 “Muito útil” e 5 “Totalmente útil” para o desempenho da organização, as seguintes: “Bolsas de Pós-Graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado” com média 4,44 e “Bolsas de Graduação livre escolha” com média de 4,30, além dessas, e ainda o “Programa de Certificação Legal (CPA10, 20 e CFP) com média de 4,14, “Programa de Certificação de Conhecimentos em lavagem de dinheiro” com média de 4,12, “Portal Universidade Corporativa do Banco X” com média de 4,08 e “Cursos Presenciais” com média de 4,02. Os baixos desvios padrões mostram que houve alta concordância entre os participantes sobre a utilidade destas práticas, a saber: 0,81; 0,86; 0,88; 0,94; 0,85 e 0,98.

Ainda sobre a Tabela 8, a única prática apresentada que ficou entre 2 “Pouco útil” e 3 “Razoavelmente útil” foi o “Programa caminhos para aposentadoria”, com média 2,60 e alto desvio padrão de 1,29, que revela que a concordância nas respostas não foram tão grandes. Este resultado pode ter sido vítima do fenômeno já explicado nas outras dimensões.

Percebe-se na Tabela 8 que os Programas de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado são tidos como muito úteis para o desempenho da organização. Mais do que outras práticas que talvez pudessem estar diretamente relacionadas ao desempenho organizacional. Isso se deve ao fato da cultura organizacional do Banco “X” prezar por profissionais altamente qualificados que tenham uma postura dinâmica e consciente, tanto que investe em programas de apoio a realização de cursos superiores, práticas que são bem reconhecidas e que possuem uma crença positiva em relação a sua utilidade em quase todas as dimensões analisadas nesta pesquisa.

Além disso, os Cursos Presenciais e o Portal da Universidade Corporativa do Banco “X” podem ter sido considerados úteis para o desempenho da organização, porque realizam diretamente a conversão do que a organização e o indivíduo precisam e colocam em uma atividade ou em um curso. Realizando a aproximação direta entre as necessidades reais da organização e a apresentação para realização pelo funcionário. Da mesma forma, as certificações realizam essa aproximação entre requisitos essenciais a obtenção do desempenho organizacional e ferramentas de aprendizagem disponíveis para o funcionário.

O fato do Programa Caminhos para aposentadoria ter aparecido nesta dimensão como pouco útil para o desempenho organizacional, só pode ser explicado pelo não conhecimento por parte dos funcionários ou não realização da prática, apresentado na Tabela 2 Já que observando os objetivos da prática de auxiliar aos funcionários a criarem um projeto de vida visando a aposentadoria, afirma-se que o desempenho da organização está sendo influenciado indiretamente não só com a visão futura de comprometimento afetivo do funcionário com a organização que preza pela qualidade de sua aposentadoria, mas também contribui com a percepção de suporte organizacional. Dessa forma, verifica-se que tal prática produz benefícios mútuos e que carece de divulgação e comunicação, para que a crença na sua utilidade seja modificada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Finalizadas a apresentação dos resultados acerca das informações obtidas por meio do instrumento, para fins de entendimento, justifica-se a aplicação de uma dimensão das quatro propostas pelo modelo estudado de Fishbein e Azjen (1980), que consta no Referencial Teórico, a saber, crenças, cujo conceito está relacionado ao que o indivíduo sabe ou conhece a respeito da prática, vinculando, então, esta prática a um atributo, que pode ser uma característica, uma qualidade ou ainda um resultado. Exemplificando com as questões do estudo, ao se avaliar a utilidade das atividades do “Portal Universidade Corporativa” para o desempenho da organização, tem-se que as atividades do portal constituem o objeto analisado e a utilidade para o desempenho consiste no atributo, no caso uma característica.

A partir de um modelo de atitudes buscou-se identificar a crença dos funcionários na utilidade das práticas desenvolvidas pela Universidade Corporativa do Banco “X”, a fim de investigar a eficiência (utilização prática dos conhecimentos adquiridos e qualidade do investimento) das práticas e ainda se o discurso das Universidades Corporativas (UCs) está alinhado às práticas desenvolvidas. Vale ressaltar que se optou por abordar neste estudo o atributo crença que está relacionado diretamente ao atributo atitude, que segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009), é importante, pois ajuda na formação de uma noção mais estável da realidade.

Em relação ao panorama de realização das práticas conclui-se que o comportamento/atitude em relação a não realização de práticas está relacionado a diversos fatores tais como: motivação, tempo, falta de conhecimento e informação acerca da prática disponível, incentivos, necessidade/obrigação, acessibilidade à prática e outros. Porém, estes aspectos não são objeto de estudo desta pesquisa e, portanto, não se aprofunda o conhecimento neste sentido. E assim, sugerem-se pesquisas acadêmicas futuras que abordem tais questões.

Acerca da utilidade das práticas, destaca-se que grande parte delas é caracterizada positivamente pelos participantes do estudo. Sendo que apenas cinco das vinte práticas foram caracterizadas, dentro de suas respectivas dimensões com atributos que variavam entre 2 “Pouco útil” e 3 “Razoavelmente útil”, constituindo uma percepção que tende a ser negativa. Mas como justificado anteriormente, essa

atribuição pode estar relacionada ao fato da não realização de tais práticas e, assim, ao desconhecimento ou falta de informação relacionada à prática.

Dessa forma, de acordo com Eboli (2004), ressalta-se que, a princípio, o discurso da UC do Banco “X” de promover ações estratégicas e sistemáticas de aprendizagem, que incentivem a aprendizagem contínua e a gestão do conhecimento, promovendo o desenvolvimento das competências individuais de forma que elas viabilizem as competências organizacionais, está alinhado às práticas realizadas por esse sistema. Além disso, a partir da identificação da percepção de utilidade para o desempenho e ainda da relação de satisfação dos funcionários com determinada prática, é possível concluir que as ações desenvolvidas são, em sua maioria, eficientes, pois possibilitam a aplicação do conhecimento adquirido com as atividades, evitando assim a frustração dos funcionários e ainda o desperdício de recursos, conforme propôs Castro e Eboli (2013). Tais resultados indicam que grande parte das ações desenvolvidas tende a gerar ganhos para organização, impactando ativamente a geração de seu resultado.

É possível, ao final das análises, assegurar que o objetivo da pesquisa foi alcançado tendo em vista que um de seus produtos era identificar se a percepção dos funcionários acerca da utilidade das práticas da UC para o seu desenvolvimento e para o seu desempenho ia ao encontro do discurso das Universidades Corporativas de propor ações efetivas e eficientes alinhadas aos objetivos organizacionais, satisfatórias para o público alvo que produzam resultados aplicáveis ao contexto e ao dia a dia organizacional.

A pesquisa desenvolvida colaborou com o meio científico propondo um estudo que se prontificou a verificar se o modelo de Universidade Corporativa implantado por uma organização estaria de fato realizando e desenvolvendo práticas eficientes, no sentido de por meio dos recursos disponíveis promover o aprimoramento dos funcionários com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Para o Banco “X”, evidenciou a utilidade de algumas práticas por eles realizadas para o desempenho individual, grupal e organizacional, indicou práticas que precisam de ações mais estratégicas, seja de divulgação, como no caso do “Programa Caminhos para aposentadoria”, seja de acessibilidade às ferramentas relacionadas à prática, como no caso da “Biblioteca Virtual Pearson”, ou ainda de esclarecimentos para maior

conhecimento da prática ou ação. As conclusões desta pesquisa não podem ser consideradas definitivas, mas propulsionam estudos mais profundos.

As limitações deste estudo estão no fato de a amostra ser pequena e não permitir generalizações e conclusões definitivas acerca da utilidade das práticas. E, ainda, ao fato do questionário não ter sido submetido a uma validação experimental, podendo gerar dúvidas sobre a precisão e a confiabilidade dos itens. Ainda relacionado ao instrumento, outra limitação foi o fato de os questionários terem sido aplicados em sua maioria pelo gestor geral, o que pode ter inibido e até mesmo enviesado algumas percepções. Conforme Neiva e Mauro (2011), é difícil avaliar uma atitude decorrente apenas do comportamento apresentado ou expresso, considerando que outras variáveis (temor do julgamento, regras, acordos, experiências pregressas) e não somente a avaliação interna individual, podem influenciar a atitude e o comportamento.

Outro fator relevante foi que parte considerável dos participantes não conheciam algumas das práticas destacadas, o que pode ter influenciado e enviesado algumas respostas. Eagly e Chaiken (2007) afirmam que a mensuração da atitude do indivíduo, estando ele consciente ou não quanto à existência, deve contemplar aspectos metodológicos diferentes. Fazio (2007) afirma que caso a atitude não esteja disponível na memória, deve-se expor ao indivíduo as características do objeto de avaliação para que assim ele possa realizar seu julgamento. E isso não foi possível em alguns casos, tendo em vista que a aplicação dos questionários não se deu em sua totalidade pela pesquisadora.

Além disso, outra limitação é que, no campo do tema “Universidade Corporativa”, grande parte dos textos é de natureza descritiva e baseado em autores, como, por exemplo, Eboli (2004) e Meister (2005), o que faz com que o campo de estudo fique restrito e sem inovações. Isto porque tais autores apresentam apenas um ponto de vista da área, o que acaba direcionando os estudos posteriores a estas visões, já que o ponto de partida dos estudos sempre são estes autores. Assim, esta limitação dificulta o desenvolvimento de outras opiniões e até mesmo, outros assuntos relacionados a este tema. Restringindo inovações na área. Sugere-se assim a busca por novos autores referências que apresentem pontos de vistas diferenciados e consistentes sobre o assunto.

As propostas para pesquisas futuras estão na ampliação desta pesquisa, de forma a realizá-la com uma amostra maior, a fim de identificar a percepção de utilidade de um universo que permita generalizações. As sugestões para estudos futuros estão em abordar temas relacionados aos princípios orientadores das práticas de Educação Corporativa, tais como sustentabilidade das UCs, aspectos relacionados às parcerias realizadas pelas UCs e também a cidadania empresarial. Além de estudos que abordem especificamente os fatores que influenciam a realização e a não realização de práticas de educação corporativa por parte dos indivíduos. Já que há pouca literatura que aborda tais temas.

Os resultados encontrados demonstram que os participantes do estudo possuem crenças na utilidade das práticas geralmente positivas, o que significa que a percepção dos indivíduos em relação ao objeto é satisfatória. Em síntese, embora o estudo seja restrito, pode-se concluir que para a amostra estudada, as práticas de Educação Corporativa da Universidade Corporativa do Banco "X" possuem atributos, avaliáveis pelos indivíduos, que as permitem caracterizar como úteis para o desempenho individual, para o desempenho das atividades atuais dos indivíduos, bem como para o seu crescimento profissional e desempenho da unidade de trabalho e ainda, para a organização.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

AJZEN, I.; FISHBEIN, Mn. Understanding attitudes and predicting social. **Behaviour**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

ALLEN, M. What is a corporate university, and why should an organization have one? In: _____. (Org.). **The corporate university handbook**. New York: AMACOM — American Management Association, 2002. 278 p.

ALLPORT, G. W. Attitudes. In: MURCHISON, C. (Ed.). **Handbook of Social Psychology**. Worcester: Clark University Press, 1935.

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2000, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

_____. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.

ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. Boston: PWS – Kent, 1992.

_____. **Consumer behavior and marketing action**. EUA: South-Western, 1998.

BAGOZZI, R. P.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. The role of emotions in marketing. **Journal of The Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 2, p. 184-206, 1999.

BANCO “X”. **Informações**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_X>. Acesso em: 14 jun. 2014.

BARLEY, K. Corporate university structures that reflect organizational cultures. In: ALLEN, Mark (Org.). **The corporate university handbook**. New York: AMACOM — American Management Association, 2002. 278 p.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 26, n. 4, 1991.

BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações – manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 22-33, 2006.

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

COELHO JR., F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho**: um estudo multinível. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

_____.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Construção e validação de Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 479-488, 2004.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, 2011.

DENGO, N. **Universidades Corporativas: modismo ou inovação?** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. The advantages of an inclusive definition of attitude. **Social Cognition**, v. 25, n. 5, p. 582-602, 2007.

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

_____. Panorama Brasil: pesquisa feita com 21 empresas mostra a realidade da Educação Corporativa no Brasil. **T&D**, São Paulo, v. 11, n. 130, p. 22-31, out. 2003.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FAZIO, R. H. Attitudes as object-evaluation associations of varying strength. **Social Cognition**, v. 25, n. 5, p. 603, 2007.

FERNANDES, B.R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências.** Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2013.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As Pessoas na Organização**, v. 11, 2002.

_____.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil–RH 2010. **XV Encontro Nacional da Anpad**, 2001.

FISHBEIN, Martin. **Readings in attitude: theory and measurement.** New York: John Wiley & Sons Inc., 1967.

_____.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research.** Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1975.

_____.; STEINER, I. D. **Current studies in Social Psychology.** Illinois: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1966.

FONSECA, D. S. K. **A importância das Universidades Corporativas.** 2001. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em: 07 set. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRISCI, C. L.; DENGO, N. Universidades Corporativas: modismo ou inovação?. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 35, v. 9, n. 5, set./out. 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT369.pdf>. Acesso em: 07 set. 2014.

HAWKINS, D. L.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. J. **Comportamento do consumidor**. Trad. de Claudia Mello Belhassof. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

KATZ, D. Attitude formation and public opinion. **Annals of the American Academy of Political and Social Sciences**. Philadelphia, 1966, n. 367, p.150-162, set. 1966.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LINNENBRINK, E. A.; PINTRICH, P. R. **Intentional conceptual change**. 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, H. G. Para aonde vai a Universidade Corporativa? Notas para uma agenda da Educação Corporativa brasileira. **MDIC/STI. O futuro da indústria**: MDIC/STI: IEL/NC, 2005.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e hetero avaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. esp., p. 185-204, 2003.

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

MINOR, M. S.; MOWEN, J. C. **Comportamento do Consumidor**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

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

NEIVA, E. R.; MAURO, T. G. Atitudes e mudança de atitudes. **Psicologia Social**: principais temas e vertentes, p. 171-203, 2011.

O'REILLY, K. W. **Gerenciando as correntezas**: como inovar frente às turbulências. Casos sobre a vanguarda das organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1997. 194 p.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Consumer behaviour and marketing strategy**. 5. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill: 1999.

PRICE, C.; BEAVER, G. Facilitating organizational change: the role and development of the corporate university. **Strategic Change**, v. 10, p. 189-199, jun./jul 2001.

RICARDO, E. J. (Org.). **Gestão da educação corporativa**: cases, reflexões e ações em educação à distância. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 194 p.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. **Psicologia Social**. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

RODRIGUEZ, M. V.; RODRIGUEZ, Y. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark/Petrobrás, 2002.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. E. Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 213-242, 2002.

SOUZA, S. M. A.; CÂNDIDO, G. A. Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 161-187, 2009.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional-um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, 2009.

TARAPANOFF, K. **Panorama da Educação Corporativa no contexto internacional**. Brasília: Editora UnB, 2004.

THURSTONE, L. Las actitudes pueden medirse. In: SUMMERS, G. **Medición de actitudes**. México: Trillas, 1976.

TONELLI, Maria José et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

TORO, F. **Que es el desempeño ocupacional. Desempeño y productividad**. Medellín: Cincel Editora, 1996.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VARGAS, M. R. M. Universidade Corporativa: diferentes modelos de configuração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 4, 2003.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE - Eletrônica**, v. 5, n. 1, jan./jul. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29561.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2014.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação –TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE
Departamento de Administração - ADM

Utilidade das práticas de Educação corporativa da Universidade Corporativa para o seu desempenho em determinadas dimensões

Esta pesquisa, desenvolvida com o auxílio do Orientador Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), tem como objetivo identificar as percepções de utilidade, entre funcionários do Banco “X” de diferentes segmentos, das práticas de Educação corporativa oferecidas pela organização para o desempenho em determinadas dimensões.

Para cumprir tal objetivo, este trabalho se propõe a analisar a utilidade das práticas educativas oferecidas pela Universidade corporativa, para o seu desenvolvimento pessoal, para a execução das suas atividades atuais, para o seu crescimento profissional na carreira, para a *performance* de sua equipe/unidade de trabalho e por fim, para o desempenho da sua organização. Dessa forma, segue adiante um questionário a ser aplicado aos funcionários da organização.

Os dados coletados possuem finalidade acadêmica e serão manipulados de forma responsável, de modo a preservar o sigilo das informações e o anonimato do respondente.

Sua participação é muito importante!

Desde já, agradeço a colaboração.

Atenciosamente,

Karla Mayara – mayara2010@hotmail.com

Parte I – Utilidade das práticas

Instruções

Leia os itens listados, que correspondem às práticas de educação corporativa oferecidas pela Universidade Corporativa do Banco “X” aos seus funcionários. Primeiramente, marque a quantidade de atividades (cursos, oficinas, plataforma, mídias, sinapse, inscrições em processos seletivos, consultas, certificações etc.) relacionadas à prática citada que você realizou entre janeiro de 2013 e agosto de 2014. Em seguida, assinale o ponto da escala que melhor caracteriza a sua opinião acerca da utilidade da prática para o seu desempenho nas cinco dimensões apresentadas. A escala adiante varia de 1 (nada útil) a 5 (totalmente útil).

*Quanto menor o número selecionado, menor será a utilidade.

*Quanto maior o número selecionado, maior será a utilidade.

1	2	3	4	5
Nada útil	Pouco útil	Razoavelmente útil	Muito útil	Totalmente útil

Práticas de Educação Corporativa	Qtd.	Utilidade para o meu desenvolvimento pessoal	Utilidade para o desempenho de minhas atividades atuais	Utilidade para meu crescimento profissional na carreira	Utilidade para o desempenho de minha equipe/unidade de trabalho	Utilidade para o desempenho de minha organização
1.Programa de Orientação Profissional- Presencial: Oficina Gestão da carreira; Orientação profissional para executivos em transição; A distância: Adolescente trabalhador; Orientação profissional-autoconhecimento						
2.Caminhos para aposentadoria						
3.Programa Profissionalização – Profi						
4. Programa Profissionalização – ClubePRO						
5.Programa Bem-vindo ao Banco “X” - treinamentos durante 12 meses						
6.Programa UniBB de idiomas estrangeiros (Certificações internacionais - ressarcimento e bolsas de estudo; cursos específicos-emergencial ou instrumental)						
7.Programa Certificação Legal (CPA 10; CPA 20; CFP)						
8.Programa de Certificação de Conhecimentos (Agronegócios, Atendimento Bancário, Comércio Exterior, Conhecimentos Jurídicos, Controles Internos, Risco Operacional, Economia e Finanças, Gestão Organizacional e de Pessoas, Gestão de Segurança, Gestão do Crédito, Marketing , Responsabilidade Socioambiental/DRS, Setor Público e TI)						
9. Certificação de Conhecimentos em Prevenção e Combate à lavagem de dinheiro						
10. Programa Desenvolvimento de Líderes						
11. Programa Certificação Profissional (patrocínio) - CFA e FRM						

1	2	3	4	5
Nada útil	Pouco útil	Razoavelmente útil	Muito útil	Totalmente útil

Práticas de Educação Corporativa	Qtd.	Utilidade para o meu desenvolvimento pessoal	Utilidade para o desempenho de minhas atividades atuais	Utilidade para meu crescimento profissional na carreira	Utilidade para o desempenho de minha equipe/unidade de trabalho	Utilidade para o desempenho de minha organização
12. Programa de Aprimoramento dos Funcionários (PAF)						
13. Biblioteca Virtual Pearson						
14. Treinamentos contratados no mercado						
15. Programa Estágio Funcionário Estudante						
16. Portal Universidade Corporativa						
17. Portal Universidade Corporativa Mobile						
18. Cursos presenciais oferecidos pela rede Gestão de Pessoas						
19. Bolsa de graduação livre escolha						
20. Bolsa de pós-graduação livre escolha, turma contratada, mestrado ou doutorado.						

Parte II – Perfil**1. Qual seu grau de escolaridade?**

- Ensino Médio completo
- Ensino Superior completo
- Ensino Superior Incompleto
- Pós-graduação completa
- Pós-graduação incompleta
- Mestrado
- Doutorado
- Outro. Qual? _____

2. Qual a sua área de formação? (Ex: Administração, Psicologia, Economia etc.)

3. Idade

_____ anos

4. Sexo

- Feminino
- Masculino

5. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição Financeira?

- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 7 anos
- Entre 8 e 11 anos
- Entre 12 e 14anos(Entre 15 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Mais de 30 anos

6. Qual a função ocupada por você no Banco “X”?

- Escriturário
- Assistente Negocial Unidade Negocial
- Assistente
- Caixa
- Gerente de Relacionamento
- Gerente de Serviços
- Gerente Geral
- Assessor UE
- Assessor Empresarial Unidade Estratégica
- Assessor Empresarial Master
- Gerente de Equipe
- Gerente de Divisão
- Gerente Executivo
- Outros

7. Há quanto tempo você está nesta função?
