

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

### **Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra**

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Paraíba. Professora do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Professora Pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil - UAB/UEPB. E-mail: gracinhavieira@yahoo.com.br

### **Emanuel Moreira Ferreira**

Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba. Gerente de Negócios do Banco do Nordeste do Brasil. E-mail: emanuelebarbara@hotmail.com

**Resumo:** Analisa a política de Educação Corporativa, com o intuito de conhecer a sua contribuição como ferramenta de impulsão motivacional, em relação aos funcionários do setor Bancário na cidade de João Pessoa/PB. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, contando com a participação de bancários das maiores instituições bancárias atuantes no município, os quais foram entrevistados em seus postos de trabalho. Foi realizada também uma vasta pesquisa bibliográfica que embasou todo o texto. Complementando, tivemos que fazer uso de outras ferramentas, como análises diacrônica, do discurso e da conversação, as quais nos levaram a entender que a Educação Corporativa pode ser usada para a retenção de talentos, elevação do nível motivacional e melhoria de resultados nas organizações. Concluímos que a Educação Corporativa pode e deve contribuir positivamente com a vida profissional dos bancários, auxiliando em sua motivação durante toda sua carreira, afetando também, inevitável e positivamente, as instituições bancárias.

**Palavras-Chave:** Educação Corporativa. Motivação. Empresa. Funcionário.

## **CORPORATE EDUCATION: MOTIVATIONAL TOOL PUSHER FROM THE BANKING SECTOR IN THE CITY OF JOÃO PESSOA / PB**

**Abstract:** This study analyzes the policy of Corporate Education, with the objective of knowing its contribution as a motivational tool pusher for the employees from the Banking sector in the city of João Pessoa / PB. For achieving this objective, we developed a qualitative research, with the participation of employees from the largest banking institutions that operate in the city, who were interviewed at their workplaces. We also performed an extensive literature search that based all the text. Complementing, we had to make use of other tools such as diachronic, discourse and conversation analysis, which led us to understand that the Corporate Education can be used for retaining talented professionals, raising the motivational level and results' improvement in organizations. We conclude that the Corporate Education can and should contribute positively to the life of the bank employees, assisting in their motivation throughout their career, also affecting, positively in an inevitable way the banking institutions.

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

*Artigo recebido em 13/03/2017  
Aceito para publicação em 20/04/2017*

## Introdução

Este artigo é resultado de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e com características exploratórias desenvolvida no campo da Educação Corporativa (EC) Organizacional.

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

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

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

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

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

Além disso, foi preciso restringir o universo e a população da pesquisa, pois não seria possível

realizar uma pesquisa considerando todas as áreas profissionais. Por este motivo, direcionamos o projeto para o setor bancário na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba, assim reservamos um capítulo trazendo as particularidades deste setor, bem como suas iniciativas de EC atualmente.

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

## Panorama atual do mercado empresarial

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

Atualmente, o conhecimento passa a ser ativo de grande valor empresarial, conforme complementam Rocha-Pinto et al. (2007, p. 106):

No decorrer dos últimos 20 anos, em que a era industrial gradativamente cede espaço à era do conhecimento, temas tais como capital intelectual, organizações de aprendizagem e ativos intangíveis vêm contribuindo para o aumento da importância da aprendizagem contínua e destacam a gestão do conhecimento.

Esta nova era traz consigo algumas características únicas, positivas e negativas. Negativamente, é possível ver que o mercado está ainda mais belicoso, fazendo com que as pessoas e as organizações estejam vivendo constantemente

sob pressão (SILVA; RODRIGUES, 2007). As empresas pressionadas para se manterem vivas no mercado e os funcionários tendo que buscar o autodesenvolvimento para manter a empregabilidade.

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

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

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

## O papel da tecnologia da informação nos novos tempos

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

por esta realidade é a Tecnologia da Informação (TI).

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

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

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

Com os cursos *on-line* através de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), palestras através de videoconferência, entre outros, se consegue diminuir drasticamente os custos de tempo e de dinheiro. Imagine-se todo o tempo e dinheiro necessários para se montar uma estrutura logística, pagamento de diárias (hospedagem e alimentação) para os alunos, transporte, etc. Além da redução de custos, a educação a distância (EAD) agiliza a transmissão do conhecimento. Por exemplo: pode se divulgar um novo manual de procedimento no AVA ou na *Intranet* para que todos os colaboradores tenham acesso imediato ao material. E o tempo é muito importante, tendo em vista que “a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade de a organização aprender mais rápido que seus concorrentes” (ASSMANN, 2005, p.105).

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

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

A tecnologia deve ser uma parceira da política de EC, já que “no espaço digital temos mais possibilidades de atividades e performances” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 65).

## **Aprendizagem**

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

Uma mudança significativa é em relação à disponibilidade de informação. A sociedade sempre viveu com limitação de informação. No entanto, nos últimos anos, a TI tornou a informação acessível a um simples *click* e hoje temos mais informação do que capacidade de processá-la. Porém, cabe o alerta de Assmann (2005, p. 16): “A mera disponibilização

crescente da informação não basta para caracterizar uma sociedade da informação. O mais importante é o desencadeamento de um vasto e continuado processo de aprendizagem”. É necessário aprender a aprender, ou seja, aprender a utilizar a informação de forma que esta produza conhecimento, desenvolvimento, diferencial.

Esse processo de aprendizagem é questão de sobrevivência para o indivíduo em busca da empregabilidade e para as organizações em busca da perpetuidade e sustentabilidade. Imaginemos como os bancos e os bancários tiveram que se reinventar, aprender e desaprender nos últimos 30 anos no Brasil, com tantas mudanças na economia (planos Cruzado, Collor, Real, inflação galopante, entre outros).

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

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

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

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

## Educação corporativa

A educação no meio profissional não é algo novo. Sempre se buscou transmitir conhecimento aos empregados, através de cursos, palestras, treinamentos. O que se mostra como novidade é o conceito de EC. Este capítulo objetiva mostrar a evolução do processo educativo dentro das organizações para a situação contemporânea, bem como entender a sua relevância na atualidade. (CRUZ, 2010).

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

**Treinamento** é um recurso do desempenho de pessoal, um processo educacional aplicado

de maneira sistemática e organizada, com a finalidade de que as pessoas treinadas aprendam conhecimentos, habilidades, promovendo a diminuição dos erros e ampliando a capacidade para realizar multitarefas, condição que faz o diferencial do colaborador numa organização. O **desenvolvimento** é mais abrangente que o treinamento. [...] Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e, conseqüentemente, gerando um bom clima organizacional. Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que a empresa oferece. (grifo nosso).

A área de T&D tinha como prerrogativa o desenvolvimento de programas de treinamento pontuais. Esses treinamentos se mostravam, na maioria das vezes, sem foco, com conceitos que não demonstravam aplicabilidade (ou seja, não se podia perceber a ligação entre teoria e prática), bem como as práticas não eram vinculadas às estratégias da empresa.

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

As UCs surgiram da evolução dos modelos de T&D com pretensão de melhorar a formação dos colaboradores, sendo menos imediatistas. (MORAES, 2011, p. 67) e buscando aplicar a ideia de se desenvolver uma educação estruturada, como afirmam Paton et al. (2005, p. 5): “*We know*

*that structured learning and for the workplace is a now persuasive feature of contemporary employment, at all levels of organizations and all around the world.”*

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

Mas você pode se perguntar: como foi que houve a junção da universidade com as corporações? Bom. Não foi por acidente. Foi fruto de uma evolução natural das organizações, que necessitam manter um ambiente propício para a aprendizagem para se manter viva na pós-modernidade. Como assevera Allen (2012, p. 1): *“The rapid proliferation of corporate universities over the past two decades is not a revolution in workplace education; it is merely the next step in an evolutionary process that had been unfolding for a half-century.”*

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

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

Portanto, tem-se percebido a importância da educação corporativa de tal forma que já se entende a mesma com *status* de universidade, e esta tem como objetivo criar e manter diferenciais

competitivos. Mas que tipo de universidade é esta? Segue o padrão das universidades tradicionais? Não. Para se entender melhor, segue um resumo das funções de cada uma delas (EBOLI, 1999):

- **Universidade Tradicional:** Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal. Busca desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho. Possui um sistema educacional formal. Ensina crenças e valores universais. Desenvolve cultura acadêmica. Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.
- **Universidade Corporativa:** Aprendizagem baseada na prática dos negócios. Desenvolve competências essenciais para o sucesso do negócio. Possui um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. Ensina crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios. Desenvolve cultura empresarial. Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

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

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

## **Motivação no ambiente corporativo**

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

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

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

As pessoas entram em ação por várias razões diferentes. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e tira sua fonte de energia das necessidades e emoções. Sob esse aspecto, parece mais correto falar em motivação real quando ela for compreendida como uma categoria de ação gratuita, sem ter uma causa claramente perceptível de imediato (BERGAMINI, 2008).

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

Da mesma forma, não se pode cair no erro de julgar um colaborador como uma pessoa desmotivada para determinada tarefa, sem antes averiguar se o empregado possui a competência suficiente para realizá-la, pois só se poderá atribuir a falta de motivação quando a pessoa tiver as habilidades necessárias para o bom desempenho no cargo em que estiver, a organização oferecer os recursos necessários para tanto e, mesmo assim, ele não conseguir desenvolver um bom trabalho (BERGAMINI, 2008, p. 19-20).

Mesmo diante de toda a importância da motivação, em algumas circunstâncias a organização não consegue criar um ambiente motivador para seus colaboradores (VIEIRA; FRANCISCO, 2012). Isto é aceitável, se pelo menos a empresa buscar não desmotivar as pessoas. Infelizmente, mesmo que inconscientemente, a organização acaba por bloquear o potencial de motivação dos seus empregados, através de diversas atitudes e estruturas arcaicas, como: liderança centralizadora, falta de transparência, ambiente organizacional cheio de disputas etc.

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

Do mesmo modo, há muita insatisfação em algumas organizações que possuem um ambiente que reflete falta de humanização no trabalho. Por isso, a liderança democrática é hoje, mais do que nunca, um fator condicionante para que as pessoas se sintam motivadas, pois, em nossa realidade atual, não há mais lugar para o chefe controlador (SILVA; RODRIGUES, 2007). Para Vieira, Mélo, Porto (2011, p. 59): “a administração participativa é a melhor espécie de administração e, por conseguinte, sua tarefa é garantir a participação coletiva em todos os aspectos da tomada de decisão”.

As organizações precisam possuir líderes descentralizadores, aptos a conseguirem elevar a maturidade motivacional daqueles os quais gerenciam (BRANDÃO, 2006). Um líder que comanda pessoas motivadas não precisa criar formas de controle externas, já que o indivíduo faz sua função de forma prazerosa e autônoma.

Contudo, existe uma grande dificuldade em conseguir criar e manter um ambiente organizacional repleto de pessoas motivadas, pois é fato que cada pessoa tem suas próprias características e orientações motivacionais (ALBERTIN; BRAUER, 2012).

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

Um desses estudos, Os Estilos Motivacionais LEMO, conforme explicita Bergamini (2008), resumiu os estilos motivacionais em quatro orientações:

- **Orientação para a participação** – são aquelas pessoas movidas pelo desejo de contribuir com o grupo;
- **Orientação para a ação** – são aquelas pessoas movidas a fazer as coisas acontecerem;
- **Orientação para a manutenção** – são pessoas movidas a realizar coisas com qualidade, lentamente; e

- **Orientação para a conciliação** – são aquelas pessoas movidas a estarem em harmonia com as demais pessoas, mostrando-se flexíveis e otimistas.

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

## O setor bancário brasileiro e a educação corporativa

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

O setor bancário brasileiro está entre os mais lucrativos e sólidos do mundo. Conforme demonstra Crespo (2012), o setor bancário do Brasil conseguiu desbancar o sistema britânico em volume de lucro, quando se considera o lucro das 25 instituições financeiras mais lucrativas do planeta e representa 7% do PIB Brasileiro. (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2009).

Todo o crescimento do setor no Brasil tem ocorrido de forma bastante curiosa. Enquanto o setor cresceu exponencialmente nos últimos 20 anos, com a estabilidade da moeda e da economia, o número de postos de trabalho no setor diminuiu drasticamente. O número de bancários hoje em nosso país representa em torno de 70% do número de trabalhadores do setor em 1990. Em 1990 eram 732.000 bancários e hoje são 508 mil bancários no Brasil, segundo dados do DIEESE. (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2012).

Isso foi verificado basicamente devido à expansão tecnológica ocorrida em todo o mercado. Hoje, um cliente bancário pode pagar contas, sacar



dinheiro, requerer empréstimos, entre outras coisas, pela *internet* ou nos Caixas Eletrônicos. O bancário foi sendo substituído por máquinas que não reivindicam melhorias de trabalho, não recebem participação nos lucros, não adoecem, não fazem grave etc.

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

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

Para manter o seu funcionário atuando com competência (desenvolvendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes) é que o setor bancário brasileiro tem investido e desenvolvido suas Universidades Corporativas.

## **Método de pesquisa**

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

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

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

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

Já o tipo de entrevista foi a semiestruturada e foi criado um roteiro de perguntas-chave, que possa levar o entrevistado a externar os dados e as informações consideradas relevantes para o projeto, de forma livre. Porém, cabe destacar que o fato das perguntas serem pré-formuladas, não quer dizer que elas são “engessadas”, já que “a proposta central na utilização de um roteiro semiestruturado é que o mesmo sirva de guia e não se torne um limitador na compreensão da realidade investigada” (TAKAHASHI et al., 2013).

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

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

Com o objetivo de realizar uma boa construção metodológica qualitativa, foi escolhida a Amostragem por Casos Múltiplos ou Multicasos, mais especificamente a amostragem por homogeneização, onde se busca analisar um grupo relativamente homogêneo, como uma classe específica.

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

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

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

## Resultados

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

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

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

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

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

Analisando as respostas das perguntas desencadeadoras 2, 3 e 4, que tratam de questões relacionadas às oportunidades de desenvolvimento de educação continuada e como a política de Educação Corporativa – ou ausência dela – tem afetado na prática a vida dos entrevistados, podemos chegar às seguintes conclusões: 1) No início de carreira, os bancários de João Pessoa têm diversas oportunidades de realização de treinamento e cursos (internos ou com parceiros externos) focados para sua educação continuada, direcionada para assuntos e questões afins às atividades bancárias; 2) Quanto mais extensa a carreira do bancário, menor é a participação em treinamentos ou menores são as ofertas de treinamento para o colaborador em vias de se aposentar (ou aposentados pelo INSS que ainda estão na ativa); 3) Os bancários de instituições públicas, em sua grande maioria, afirmam que suas instituições possuem Universidades Corporativas e sabem descrever de algum modo sua forma de atuação; 4) Os bancários de bancos privados asseveram que suas instituições não possuem UCs ou não sabem informar claramente se há Universidades

Corporativas nas empresas. Indicam haver várias oportunidades de treinamento, porém não existe uma política de educação corporativa bem elaborada ou divulgada; 5) A grande maioria dos treinamentos e cursos disponibilizados para os bancários é na modalidade EAD (Educação a Distância); 6) Os cursos presenciais, que ocorrem em minoria, são geralmente de curta duração e realizados com o apoio de instituições externas parceiras.

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

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

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

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

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

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

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

*frequente que a gente faça cursos. É uma coisa do banco sim. (Colega 6).*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pausa [...] eu desconheço porque eu realmente não li, a culpa é minha, eu não sei responder isso aí não. (Colega 1).

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

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

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

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

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

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

Ela tem, eu não entro muito em detalhes sobre o que mesmo ela atua, o que faz tal [...] (Colega 12).

Analisando os extratos, vemos que dois dos entrevistados, oriundos de instituições privadas, declaram não possuir Universidade Corporativa em sua instituição, porém as mesmas possuem sim UCs. Somente um dos funcionários de instituição pública, nomeado Colega 1, não soube informar. Mas houve ainda quem, mesmo sabendo da existência de sua UC, não sabia dizer certamente como o programa funcionava. Portanto, mostra-se necessário que os bancos façam uma campanha de *endomarketing*, com o intuito de tornar mais claro para os funcionários as nuances do programa, bem como os benefícios para o corpo funcional.

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

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

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

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

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

[...] dependendo do tipo de curso, você reduzir o tempo de que você trabalha [...] pra você poder fazer um curso de boa qualidade. (Colega 12).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*[...] eu me vejo bastante desmotivado [...]. (Colega 7).*

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

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

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

*No meu caso pessoal eu diria bastante negativamente como eu falei no início eu solicitei do programa de patrocínio para o mestrado na instituição que eu trabalho... e me foi negado, eu vi uma certa falta de critério, me foi negado por alguns motivos que pra outras solicitações idênticas foi concedido. Então particularmente eu me sinto bastante desmotivado porque eu vejo a oportunidade do programa, vejo o enquadramento e vejo que por critérios não muito claros é negado pra alguns e é concedido pra outros. (Colega 7).*

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

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

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

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

*Ajuda com certeza, é incentivador [...] (Colega 8).*

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

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

*[...] a questão aborda a questão do stress, do cansaço, sempre vai existir, né? Então a pessoa que está trabalhando no banco vai lidar com isso o dia todo, todo dia, isso vai acontecer hoje, tem acontecido ontem, vai acontecer amanhã. Então isso aí é uma coisa que é normal da atividade [...] infelizmente faz parte. (Colega 4).*

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

*É o corre, corre, o dia a dia, a pressão [...]. (Colega 9).*

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

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

*Eu motivado ou não motivado, a minha decisão é continuar pegando os motivos pequenos que têm de*

*motivação porque tem a questão particular, a questão familiar, tenho a família e mantenho a família com isso. (Colega 5).*

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

*[...] penso que não. Eu não me sinto motivado para permanecer na instituição [...] Então eu não me sinto motivado, eu vejo que existem outras oportunidades e que esse meu estudo levará a um melhor aproveitamento de outras instituições que aqui no banco. (Colega 7).*

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

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

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

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

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

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

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

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

*[...] institucionalmente tem que se procurar tocar o indivíduo, né?E eu acho que seria muito melhor pra mim que eu tou falando de mim eu estar motivado e pra o banco também, mais motivado. [...] A gente procura fazer, mas quanto maior motivação, maior o entusiasmo. (Colega 1).*

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

## Conclusões

A Educação Corporativa chegou como política de educação continuada e tem afetado positivamente a vida de muitos colaboradores do setor bancário. Além disso, a ferramenta demonstra ter potencial para ir muito mais além, proporcionando desenvolvimento e qualificação para o corpo funcional e melhorando os resultados das instituições detentoras de Universidades Corporativas.

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

Em se tratando do processo motivacional dos bancários na cidade de João Pessoa, ficou claro que os bancários se sentem valorizados e motivados quando as instituições, onde trabalham, investem em sua qualificação. E que quando eles se sentem motivados, demonstram mais vontade de entrega e produção na organização. O interessante é que

os empregados reconhecem que todos os cursos e treinamentos proporcionados ou patrocinados pelos bancos devem ter uma conexão com sua atividade laboral, ou seja, deve haver uma ligação entre teoria e prática.

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

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

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

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

Finalmente, essa pesquisa pôde identificar e demonstrar que a Educação Corporativa pode e deve

contribuir positivamente com a vida profissional dos bancários, auxiliando em sua motivação durante toda sua carreira, afetando também, inevitável e positivamente, as instituições bancárias.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz; BRAUER, Marcus. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Rev. adm. pública [online]**. v. 46, n. 5, p. 1367-1389., 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000500009>>. Acesso em: 14 abr. 2016.
- ALLEN, Mark. **Corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002.
- ASSMANN, Hugo (Org.). **Redes digitais e a metamorfose do aprender**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?. **Rev. adm. empres. [online]**. v. 46, n. 2, p. 22-33, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S003475902006000200003>>. Acesso em: 29 fev. 2012.
- CORRÊA, Cyntia Cândida. **Metodologia da pesquisa**. Disponível em: <[http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial\\_20120222182921.pdf](http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120222182921.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2016.
- CRESPO, Silvio Guedes. **O setor bancário brasileiro desbanca o britânico em lucro**. 2012. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/radar-economico/2012/07/11/setor-bancario-brasileiro-desbanca-o-britanico-em-lucro/>>. Acesso em: 14 abr. 2016.
- CRUZ, Daniele. **Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática**. **Educ. rev. [online]**. v. 26, n. 2, p. 317-357, 2010. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982010000200016>>. Acesso em: 14 abr. 2016.
- DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA E SOCIOECONÔMICOS. INTERSINDICAL E ESTUDOS **Desempenho**



- dos bancos 1º semestre de 2012.** 2012. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/desempenhoBanco1Sem2012.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2016.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** 5. ed. São Paulo: Gente, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Universidades corporativas: educação para empresas do século XXI.** São Paulo: Schumukler, 1999.
- GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso.** São José de Estoril: Princípiá, 2006.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Comunicado da presidência: transformações na indústria bancária brasileira e o cenário de crise.** Brasília, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Alexandre; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A educação corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras.** 2008. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2\\_artigo04.pdf](http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo04.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2016.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIRANDA, Leonel. **Universidades corporativas.** 2005. Disponível em: <<http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/dossier4-universidadecorporativa.html>>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa.** São Paulo: Érica, 2011.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- PATON, Rob et al. **Handbook of corporate university development: managing strategic learning initiatives in public and private domains.** Burlington: Gower Pub, 2005.
- PIRES, Álvaro. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean. (Org.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes, 2008.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SELEME, Roberto Bohlen; MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Criando universidades corporativas no ambiente virtual.** São Paulo: Pearson, 2011.
- SILVA, Anielson Barbosa. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- SILVERMAN, David. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2010.
- STAREC, Cláudio. **Educação corporativa em xeque: até que ponto treinamento é um bom negócio para as organizações?.** 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2012.
- SZNELWAR, Laerte Idal. (Org.). **Saúde dos bancários.** São Paulo: Atitude, 2011.
- TAKARASHI, Adriana Wunsch Roseli. (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2013.
- VIEIRA, Fábio Henrique Antunes; FRANCISCO, Antônio Carlos de. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Prod. [online].** v. 22, n. 2, p. 296-308, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000018>>. Acesso em: 16 abr.2016.
- VIEIRA, Maria das Graças; MELO, Maria Auxiliadora do Nascimento; PORTO, Telma Sueli de Oliveira. **Processo decisório: considerações sobre a tomada de decisões.** Curitiba: Juruá, 2011.