

# RELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR BANCÁRIO

Fabírcia Lúcia Silveira Almeida<sup>1</sup>  
Gleison de Abreu Pontes<sup>2</sup>

## RESUMO

No mercado atual, com a velocidade em que as mudanças ocorrem devido principalmente ao processo de globalização, os fatores de produção tradicionais – capital, terra e mão de obra – já não garantem diferenciais, porque, hoje, o que realmente cria vantagem competitiva para as empresas é o conhecimento que elas possuem e utilizam no seu negócio. Uma ferramenta que tem sido bastante utilizada na gestão do conhecimento (GC) é a Educação Corporativa (EC), capaz de desenvolver em empregados de todos os níveis, as qualificações, os conhecimentos e as competências necessárias ao sucesso do trabalho atual e futuro, pois cria condições para que as pessoas permaneçam produtivas, acompanhem as mudanças e otimizem seu tempo. Nesta pesquisa, buscou-se analisar a percepção dos funcionários de uma instituição bancária em relação à influência dos programas promovidos pela Universidade Corporativa, na sua produtividade. A coleta dos dados deu-se por meio da aplicação de questionários. A amostra, definida por conveniência, representou 80% da população pesquisada. Os resultados evidenciaram que a maioria dos respondentes acha que o conhecimento adquirido nos cursos, realizados por meio da Universidade Corporativa (UC), “aumenta” sua produtividade. Apesar de os resultados obtidos demonstrarem que a UC pode influenciar a produtividade dos funcionários, na visão deles, se os cursos fossem mais voltados para a prática de suas atividades e se tivessem um tempo específico dentro da jornada de trabalho para realizá-los, aumentar-se-ia a aplicação dos conhecimentos adquiridos em suas atividades.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Universidade corporativa. Percepção de produtividade.

## ABSTRACT

In the current market, changes are very fast due mainly to globalization and the traditional production factors such as capital, land and labor no longer guarantee differential, because nowadays what really creates competitive advantage for companies is knowledge that they have and use in business. Corporate Education (CE) is tool often used in knowledge management (KM) because it can develop in employees at all the levels, the necessary qualifications, knowledge and skills for the success of current and future work. It creates conditions for people to remain productive, to track changes and optimize time. This search aimed to analyze how the employees of a Bank actually perceive the influence of programs promoted by a Corporate University in their productivity. We collected data by applying a questionnaire. We defined the sample by convenience and it represented 80% of the interviewed population. The results highlighted that most of the respondents think the courses acquired knowledge conducted by Corporate University improve their productivity. Although the results have showed the Corporate University can influence productivity, in their view, if the courses focused on the practice of their activities and if they had a specific time within the workday to accomplish them, it would increase the application of acquired knowledge in their activities.

**Keywords:** Knowledge management. Corporate university. Productivity perception.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP.

✉fabriciasilver@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor orientador. Bacharel em Administração pela Faculdade Politécnica de Uberlândia. Possui especialização em Finanças e Estratégias Empresariais. Mestrando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. ✉gleison.orientador@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista as crescentes mudanças, causadas principalmente pelo processo de globalização, nota-se que a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada. Nesse cenário, Kraemer (2004) aponta que as organizações precisam mudar rapidamente suas estratégias, produtos, serviços e forma de atuação, para preverem eventos e se adaptarem em tempo ágil ao ambiente em que estão inseridas, para sobreviverem e se manterem competitivas em um mercado dinâmico e incerto.

Isso pode ser fortemente percebido no setor bancário, que, desde o final do século XX, tem passado por mudanças significativas, criando e ofertando sempre novos produtos, serviços e tecnologias frente a seus concorrentes, com o intuito de se diferenciar, conquistar a preferência dos clientes e se manter competitivo (BAHRY; TOLFO, 2008; CHACON, 2011; FEBRABAN, 2014). Dessa forma, os trabalhadores bancários têm que desenvolver a flexibilidade para agregar novos conhecimentos e para saber aplicar esses conhecimentos em suas atividades (GRISCI; MORASSUTTI, 2002).

Aliás, o conhecimento transformou-se em um novo recurso econômico. Para Drucker (1993, p. 15) “[...] hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra. É o conhecimento”. Esse tem sido considerado o fator essencial para a eficiência, a eficácia e a criação de valor das organizações. O autor ainda afirma que “[...] hoje o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho” (DRUCKER, 1993, p. 15).

Segundo Toumi (2001 *apud* ROSSETI; MORALES, 2007), o sucesso do negócio torna-se cada vez mais dependente da inovação e do conhecimento, que têm mudado as formas tradicionais de organizar negócios nas empresas.

Os bancos, por exemplo, assim como outros tipos de organizações, passaram a adotar modelos de negócios baseados na gestão do conhecimento e na mobilização das competências de seus funcionários (BAHRY; TOLFO, 2008). Fazem altos investimentos no treinamento de seus profissionais, de forma estratégica, para que eles aprimorem sua formação profissional e exteriorizem seus conhecimentos individuais para gerar valor para a empresa como um todo. Uma pesquisa realizada em 2008 pela FEBRABAN (MORAES, 2012), apurou que os vinte principais bancos que operam no Brasil investem juntos 400 milhões de reais ao ano em capacitação (treinamento, desenvolvimento de carreira e formação gerencial), além de oferecerem mais de 34.000 vagas de estágio.

Uma ferramenta de gestão do conhecimento (GC) que tem sido utilizada por estas organizações é a Educação Corporativa (EC), cuja missão, na visão de Eboli (2003), é formar e desenvolver talentos humanos, alinhar as competências pessoais às organizacionais, promover a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional por meio de uma aprendizagem ativa e contínua que possa gerar resultados. Ou seja, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, o lucro.

Diante do exposto, surge o objetivo geral desta pesquisa que é analisar a percepção dos funcionários de uma instituição bancária em relação à influência dos programas promovidos pela Universidade Corporativa na sua produtividade. E os objetivos específicos são: (a) caracterizar o perfil dos funcionários respondentes; (b) identificar a percepção dos funcionários sobre a EC recebida na empresa pesquisada; (c) identificar a percepção desses funcionários em relação à EC frente às suas atividades; e (d) verificar a EC na teoria e na prática da organização pesquisada.

O cenário econômico, conforme pesquisa da FEBRABAN (2014), tem favorecido a expansão do sistema financeiro brasileiro e ampliado os índices de bancarização da população economicamente ativa, principalmente pelas inovações e pelo aumento dos canais alternativos. Ribeiro *et al.* (2010) afirmam que os bancos, além da criação e disseminação do conhecimento, exercem o papel de agentes de desenvolvimento da sociedade, uma vez que interagem com todos os setores dela. Diante disso e dos altos investimentos em capacitação, justifica-se a escolha desse setor como relevante para a realização da pesquisa.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: além desta Introdução, na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, incluindo os conceitos utilizados na análise dos resultados; a terceira apresenta os aspectos metodológicos empregados na pesquisa; a quarta, os resultados encontrados, incluindo o atendimento aos objetivos propostos; por fim, as considerações finais da presente pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Conforme salienta Roesch (2007 *apud* CHACON, 2011), o processo de pesquisa deve unir teoria e realidade. Diante disso, a seguir são apresentados, sob o ponto de vista de diferentes autores, conceitos, estudos e definições considerados importantes para o embasamento da presente pesquisa.

## 2.1 Gestão do conhecimento

Runte e Oliveira (2011) consideram que a Gestão do Conhecimento (GC) e sua aplicação na administração adquiriram grande importância dentro das organizações. Segundo os autores, perceber o quanto é importante caracterizar e evidenciar as atividades desempenhadas e desenvolver meios para criar, captar, disseminar e aplicar o conhecimento gerado passou a ser uma necessidade essencial nos dias atuais.

Para Santiago Júnior (2004), o conhecimento é o único recurso que quanto mais utilizado, mais aumenta e tem participação na utilização de todos os outros recursos da empresa. Todavia, é um ativo intangível, de difícil mensuração, mas capaz de agregar à empresa e aos seus produtos e serviços, um valor de mercado que supera o valor contábil, uma vez que as bases de competitividade atuais são centradas no poder dos ativos intangíveis, mais precisamente no poder do conhecimento que as empresas detêm e utilizam. O autor ainda ressalta que as organizações possuem a maior parte dos conhecimentos de que necessitam para se manterem competitivas, no entanto, por vários motivos, esses conhecimentos permanecem inacessíveis, o que cria a necessidade da sua boa gestão (SANTIAGO JÚNIOR, 2004).

De acordo com Carvalho (2015), a GC envolve a criação de procedimentos para coletar, organizar, armazenar e recuperar dados e informações. A questão da GC da organização, conforme abordado por Kraemer (2004), é uma discussão recente, de meados da década de 1980, e que teve seu grande marco e explosão a partir de 1990 com Peter Senge e seu conceito de organização que aprende.

Segundo Barbosa (2008), atualmente a GC é bastante utilizada, mas muitas organizações confundem gestão do conhecimento com a gestão da informação e não têm visão clara de como incorporá-la e transformá-la em vantagem competitiva. Para melhor compreensão, torna-se necessário a diferenciação entre gestão do conhecimento e gestão da informação, uma vez que ambas, muitas vezes são utilizadas como sinônimas (BARBOSA,2008).

Conforme abordado por Barbosa (2008), a questão principal da Gestão da Informação (GI) é a informação ou o conhecimento explícito, aquele que está disponível. Ou seja, a GI está associada com a gestão de sistemas de informação e de documentos, dos mais diversos tipos, que são produzidos, armazenados e utilizados em um contexto organizacional. Por outro lado, a questão principal da gestão do conhecimento (GC) é o conhecimento pessoal, que, na maioria das vezes, não é registrado, nem compartilhado no ambiente organizacional, o chamado conhecimento tácito, o mais difícil de ser gerido. Tendo em vista esta dificuldade, autores como

Krogh, Ichizo e Nonaka (2001 *apud* BARBOSA, 2008), afirmam que dados, informação e recursos informacionais podem ser gerenciados, mas o conhecimento não, a não ser pelo próprio conhecedor e, mesmo assim, de forma imperfeita. Para esses autores, não se gerencia conhecimento, capacita-se para o conhecimento.

Diante disso, a EC é uma prática de gestão do conhecimento, segundo Pereira (2002), que possui esse papel fundamental de capacitação e desenvolvimento profissional. Por esse motivo, na próxima seção, apresenta-se essa ferramenta e aponta-se sua importância para as organizações.

## 2.2 Educação Corporativa

A EC é um sistema de qualificação profissional que difere da Educação Formal (EF), pois enquanto a EF visa a desenvolver qualificações individuais, isoladas e por tempo determinado, a EC objetiva desenvolver habilidades organizacionais, coletivas, em uma aprendizagem contínua, pela qual os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas para solucionar problemas e melhorar seu desempenho no trabalho (PEREIRA, 2002). A EC cria condições para que as pessoas permaneçam produtivas, acompanhem as mudanças e otimizem seu tempo. No Quadro 1, são apresentadas algumas diferenças entre EF e EC.

Quadro 1 - Diferenças entre EF e EC

<b>EDUCAÇÃO FORMAL</b>	<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficial	Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial. O seu reconhecimento é pelo mercado
Diplomas para terem validade têm que ser registrados	Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do MEC	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações
Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais)	Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados – fins de semana, quinzenais, bimestrais, etc.
Currículo ou diretrizes curriculares nacionais	Currículo “sob medida”
Modelo baseado na Graduação: liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real
Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Fonte: Elaborado com base em Monteiro (2014).

Para Moraes (2012), a EC representa uma evolução dos modelos de EF, uma vez que vincula as necessidades de desenvolvimento humano às estratégias do negócio. Segundo Meister (1999 *apud* VITELLI, 2003), Cruz (2010) e Moraes (2012), a EC surgiu nos Estados Unidos na década de 1950, quando algumas empresas, para tornarem-se líderes empresariais na economia global, lançaram a Educação Corporativa como meio para a obtenção de vantagem competitiva. Nessa época, estruturas internas foram montadas para oferecer cursos aos funcionários, com vistas ao desenvolvimento dos talentos e das competências humanas na gestão do negócio. À medida que o desempenho era comprovado positivamente, aumentavam os interesses dos empresários. Tanto que, em 1988, nos Estados Unidos, havia cerca de 400 empresas investindo em seus próprios centros de estudos, dez anos depois já eram 2.000 e hoje se tornaram comuns por lá (CARVALHO; CRUZ, 2001; CRUZ, 2010).

De acordo com Vitelli (2003), no Brasil, o tema ficou conhecido e ganhou forças somente na década de 1990, ano no qual Jeanne Meister divulgou os resultados de uma pesquisa realizada nos EUA, em sua obra “Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual por meio das universidades corporativas”, que abordava o aumento da competitividade e a valorização dos recursos intangíveis como ativos organizacionais que impulsionaram alternativas para impulsionar os negócios que utilizavam as universidades corporativas (VITELLI, 2003).

O modelo de uso mais comum da aplicação do conceito de Educação Corporativa, segundo Kraemer (2004), é a Universidade Corporativa (UC), que vincula as metas de educação, treinamento e desenvolvimento dos integrantes da cadeia produtiva e de relacionamento da organização aos seus resultados estratégicos.

A primeira empresa a implementar a UC no Brasil foi a Accor, em 1992. A partir de então, os profissionais e as organizações despertaram para esta nova estratégia (VITELLI, 2003; SANTOS; SILVA, 2011). Passada uma década da primeira implementação, o número de empresas que investiam neste modelo de formação e aprimoramento de funcionários cresceu 2.400%, atingindo cerca de 250 unidades (FRANÇA, 2009).

O conceito mais utilizado para definir UC, é o de Meister (1999), discutido em praticamente todas as abordagens sobre o assunto, como no artigo de Santos e Silva (2011): “[...] um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização” (SANTOS; SILVA, 2011, p. 32).

Para Santos e Silva (2011), a UC é muito mais que um departamento de treinamento e desenvolvimento, pois representa um esforço da organização no sentido de desenvolver em empregados de todos os níveis, as qualificações, os conhecimentos e as competências necessárias ao sucesso do trabalho atual e futuro.

Para Marisa Eboli, autora referência neste assunto no Brasil, a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências. Segundo essa autora, a UC favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca de bons resultados, e sua missão consiste em formar e desenvolver os talentos humanos 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 (EBOLI, 1999).

Assim, o objetivo principal de uma UC é desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas consideradas essenciais para a viabilização das estratégias de negociação (EBOLI, 1999).

Como o setor bancário passa por um processo de discussão do papel das agências para um foco maior em consultoria/relacionamento ao cliente e traz discussões sobre capacitação e plataforma tecnológica para apoiar esse processo de mudança (FEBRABAN, 2014), é de grande importância verificar e apresentar alguns aspectos relacionados à EC e à sua aplicação neste setor.

### **2.3 Educação Corporativa e produtividade no setor bancário**

Conforme discutido por Monteiro (2008), o setor bancário brasileiro, assim como outros setores, sempre busca aumentar a produtividade para alcançar níveis de eficiência que se igualem aos concorrentes ou mesmo os superem. Assim, o setor tem introduzido, com maior intensidade, inovações tecnológicas em seus processos, o que implica a mudança do seu *mix* de produtos, métodos de trabalho e a estrutura organizacional, a ponto de exigir novas qualificações para o trabalhador. Para a autora, quanto melhor for o atendimento ao cliente, bem como os produtos oferecidos e o dinamismo na resolução de eventuais problemas, mais competitivos os bancos serão.

Conforme Monteiro (2008), o cliente atual não escolhe o banco com o qual vai trabalhar somente pelo preço das tarifas cobradas, mas também pela conveniência e pela comodidade dos serviços. Somando-se a isso, as agências consideram fundamental a diversificação dos tipos de serviços oferecidos e a maior qualificação da mão de obra, fatores condicionantes para igualar ou superar seus concorrentes (MONTEIRO, 2008).

Uma pesquisa realizada por Ribeiro *et al.* (2010), apresenta os atributos que afetam a qualidade percebida pelos clientes de serviços bancários. Ela aponta que um dos atributos considerados determinantes para a satisfação destes clientes é “[...] funcionários com conhecimento e habilidade devidos” (RIBEIRO *et al.*, 2010, p. 782).

Frente a isso, os bancos investem cada vez mais no treinamento e na qualificação de seus funcionários, além de oferecerem também cursos de Educação Financeira a clientes e a fornecedores, por meio da UC (FAVERO, 2014).

De acordo com Silva (1986), o trabalhador representa um custo para a empresa e, para ela não é interessante que o funcionário permaneça sem produzir. Ela espera que ele utilize plenamente o seu tempo funcional. Para o autor, a produtividade do trabalhador é a sua capacidade de produção ajustada pela sua taxa de ocupação (SILVA, 1986).

Em geral, conforme apresentado por Macedo (2012), o conceito de produtividade se refere à relação entre *output* e *input* de uma atividade econômica. Muitas vezes, essa relação é vista mais como uma razão contábil do que como um processo de geração de “produto” (valor da nova riqueza gerada ou agregada pelo processo produtivo). Para ele, o conceito de produtividade vai além do processo de produção, pois a geração de valor também depende das demais etapas do processo produtivo (MACEDO, 2012).

Macedo (2012) ainda fala que a produtividade desse processo não pode ser avaliada somente pela eficiência de uma de suas fases, a produção. Todos os fatores/variáveis que afetam o desempenho da empresa (preço e qualidade do produto; estratégia de mercado, volume de vendas, estoque de produtos acabados, padrão tecnológico, qualidade dos processos de produção, relações de trabalho, custo e qualidade das matérias-primas, estoques de matérias-primas, relação com fornecedores etc.) afetam também sistemicamente o valor adicionado pelo processo produtivo (MACEDO, 2012).

Segundo Aguiar (2000), o termo produtividade é a palavra-chave no meio empresarial, por sua importância para assegurar a sobrevivência e o sucesso das empresas, no atual contexto econômico. Essa autora ainda afirma que “[...] a produtividade depende do desenvolvimento dos recursos humanos, o que envolve habilidade, vontade, interesse, consciência, técnica, gerenciamento, em contexto social, econômico e político” (AGUIAR, 2000, p. 115).

Conforme Vilhena e Sicsú (2004, p. 9), “[...] a produtividade bancária está intimamente ligada às ideias de desempenho, rendimento ou eficiência”, no entanto, juntamente com esses autores, Aguiar (2000) também defende que é difícil de mensurar e analisar essa produtividade, uma vez que há certa dificuldade em construir indicadores de avaliação de desempenho, por causa da complexidade dos seus aspectos subjetivos.



Diante disso, este trabalho procurou analisar a influência da EC na produtividade, levando-se em conta somente o ponto de vista dos funcionários da uma instituição bancária escolhida, sem explorar outras variáveis dentro da complexidade citada. Para tal, utilizou-se a metodologia apresentada na próxima seção, na qual são apresentadas as classificações da pesquisa, a forma de coleta dos dados e o instrumento utilizado para a análise.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa, do ponto de vista de sua natureza, pode ser classificada, segundo Silva e Menezes (2005), como aplicada, uma vez que o objetivo é identificar a percepção dos funcionários respondentes quanto à influência da EC no desempenho de suas atividades, mais precisamente na sua produtividade.

Do ponto de vista da forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois buscou-se traduzir em números as opiniões, respostas e informações para analisá-las (SILVA; MENEZES, 2005). Para a análise dos dados, os questionários foram digitados em planilha *EXCEL*, o que possibilitou a codificação e a transformação destes dados em valores percentuais e permitiu uma análise mais objetiva e sem subjetividade.

Sob o ponto de vista dos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada, segundo Gil (1991 *apud* SILVA; MENEZES, 2005), como descritiva, dado que o intuito foi identificar a relação entre duas variáveis: EC e produtividade no trabalho bancário.

Com relação aos procedimentos técnicos, adotou-se o levantamento, tendo em vista que, conforme Gil (2002), esse método é mais adequado para estudos descritivos que explicativos, sendo muito eficaz para o estudo de opiniões e atitudes. Segundo o autor, as pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a aplicação de questionário (APÊNDICE A), que foi composto por dezesseis perguntas relacionadas ao perfil do respondente e a sua percepção quanto à Educação Corporativa frente à sua atividade profissional. O Quadro 2, apresenta a abordagem das questões aplicadas, conforme os objetivos desta pesquisa.

Quadro 2 - Abordagem das questões do questionário aplicado

<b>QUESTÃO</b>	<b>ABORDAGEM</b>	<b>QUESTÃO</b>	<b>ABORDAGEM</b>
<b>1</b>	Gênero (perfil)	<b>9</b>	Motivo de utilização da UC
<b>2</b>	Faixa etária (perfil)	<b>10</b>	Tempo disponível para realizar os cursos da UC
<b>3</b>	Escolaridade (perfil)	<b>11</b>	Percepção da qualidade dos cursos da UC
<b>4</b>	Tempo de empresa (perfil)	<b>12</b>	Critério utilizado para escolher em qual curso se matricular
<b>5</b>	Função/ cargo (perfil)	<b>13</b>	Percepção de aprendizagem nos cursos
<b>6</b>	Conhecimento da UC	<b>14</b>	Percepção sobre a aplicação, dos conhecimentos adquiridos, no trabalho.
<b>7</b>	Utilização da UC	<b>15</b>	Percepção se o conhecimento, adquirido nos cursos, aumentam a produtividade.
<b>8</b>	Frequência de utilização da UC	<b>16</b>	Sugestão de melhoria no processo de EC.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Uma parte das perguntas foi aproveitada e adaptada das pesquisas realizadas por Colombo (2007) sobre a GC, Laruccia (2011) sobre o impacto da UC nas organizações e Favero (2014) sobre a UC como prática inovadora para o aprendizado dentro de duas instituições bancárias.

A técnica de amostragem utilizada, conforme Guimarães (2012), foi a não probabilística, uma vez que a escolha dos respondentes foi definida por conveniência. A amostra final foi composta por dezesseis funcionários, de cargos distintos (gerentes, supervisores, tesoureiros, assistentes, caixas e técnicos bancários), de ambos os gêneros, representando 80% do número total da agência.

A pesquisa foi realizada na primeira quinzena do mês de novembro de 2015 e os questionários foram aplicados em um mesmo dia, pela pesquisadora, em horários distintos, conforme a disponibilidade dos respondentes.

Antes de aplicar os questionários, o primeiro passo foi entregar aos funcionários da instituição analisada um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual foi apresentado o projeto de pesquisa, seus objetivos, justificativas, pesquisadores e instituição responsáveis, finalidades de utilização, compromisso de sigilo, entre outros pontos. Por meio desse termo, os

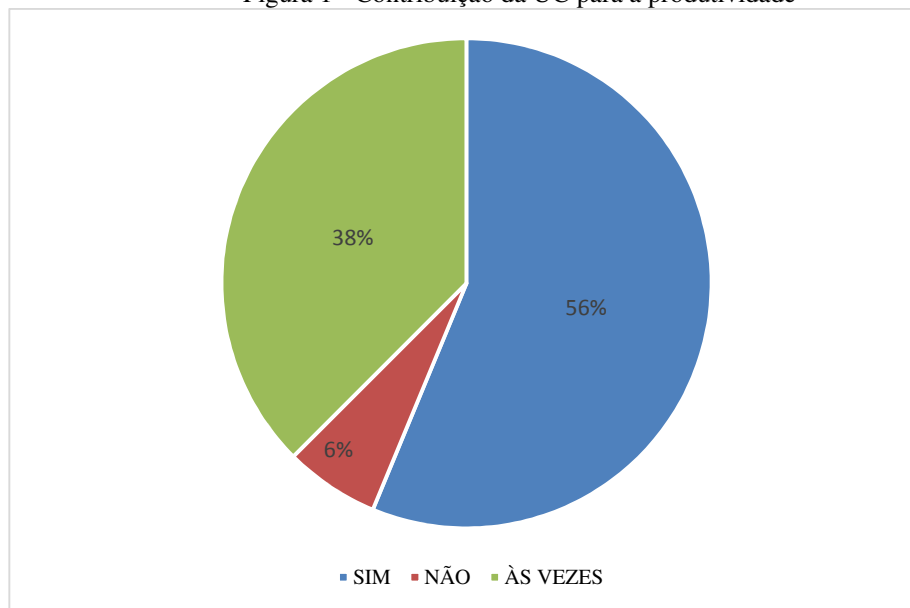
respondentes podiam escolher participar ou não da pesquisa. Caso aceitassem, deveriam assiná-lo. Dos funcionários abordados, 100% aceitou, espontaneamente, participar.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a análise dos resultados encontrados na pesquisa, considerando o atendimento aos objetivos propostos.

Tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa, foi identificado que a maioria (56,25%) dos respondentes acredita que o conhecimento adquirido nos cursos, realizados por meio da UC, “aumentam” sua produtividade. 6,25% assinalaram “não aumentam” e 37,5% “aumentam às vezes”, conforme é demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Contribuição da UC para a produtividade



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Destacaram-se as seguintes características: a maior parte é do gênero masculino (68,75%), a maioria tem acima de 31 anos (75%), possui Curso Superior completo (56,25%), possui menos de quinze anos de empresa (62,5%) e a maior parte exerce função de confiança/cargo comissionado (68,75%).

Com relação aos objetivos específicos, a Tabela 1 mostra o levantamento das características dos respondentes.

Tabela 1 - Caracterização dos sujeitos

	<b>DADOS PESSOAIS</b>	<b>%</b>
<b>GÊNERO</b>	Masculino	68,75
	Feminino	31,25
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	Entre 18 e 30 anos	25,00
	Entre 31 e 45 anos	37,50
	Acima de 45 anos	37,50
<b>ESCOLARIDADE</b>	Ensino médio completo ou equivalente (2º grau)	6,25
	Ensino superior incompleto	12,50
	Ensino superior completo	56,25
	MBA	6,25
	Pós-graduação	18,75
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	Menos de 5 anos	37,50
	Entre 6 e 15 anos	25,00
	Entre 16 e 25 anos	6,25
	De 25 a 35 anos	31,25
<b>CARGO/FUNÇÃO</b>	Técnico bancário	31,25
	Caixa	25,00
	Assistente de atendimento	6,25
	Supervisor de atendimento	6,25
	Supervisor de canais	6,25
	Tesoureiro	12,50
	Gerente de atendimento	6,25
	Gerente geral	6,25

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Levando-se em conta os aspectos relacionados ao conhecimento da UC, sua utilização, aprendizagem, produtividade e melhorias, a Tabela 2 apresenta a abordagem das questões, as respostas e o percentual de respondentes.

Tendo em vista os resultados descritos e a bibliografia estudada percebe-se a necessidade de realizar adequações para que os cursos disponibilizados por meio da UC sejam mais apropriados, mais acessíveis aos funcionários e mais efetivos. Dessa forma, poderão gerar maior conhecimento e aprendizagem para serem aplicados no trabalho e a EC poderá atingir o que, segundo os autores estudados, como Pereira (2002), ela se propõe a fazer, que é desenvolver habilidades organizacionais, coletivas, de forma contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas para solucionar problemas e melhorar seu desempenho no trabalho.

Tabela 2 - Aspectos relacionados à UC

<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>%</b>
<b>Conhecimento da UC</b>	Sim	100
<b>Utilização</b>	Sim	93,75
<b>Acesso</b>	Semanalmente	18,75
	Mensalmente	43,75
	Anualmente	18,75
	Outros	18,75
<b>Motivo de utilização</b>	Adquirir conhecimento	37,5
	Obrigatoriedade	18,75
	Crescimento profissional	18,75
	Necessidade	12,5
	Adquirir conhecimento e crescimento profissional	6,25
<b>Tempo disponível</b>	Adquirir conhecimento, obrigatoriedade, crescimento profissional e necessidade	6,25
	Menos de 1 hora por dia	62,5
	Não tem tempo	31,25
	Entre 1 e 2 horas por dia	6,25
<b>Qualidade dos cursos</b>	Possuem	43,75
	Alguns possuem	56,25
<b>Critério utilizado para matricular nos cursos</b>	Obrigatoriedade	18,75
	Conhecimento por algum produto/serviço/processo	68,75
	Carga horária	6,25
	Obrigatoriedade e Conhecimento por algum produto/serviço/processo	6,25
<b>Escala de aprendizagem</b>	1	6,25
	2	12,5
	6	6,25
	7	31,25
	8	18,75
	9	12,5
	10	12,5
<b>Aplicação do conhecimento adquirido</b>	Aplicam	43,75
	Aplicam às vezes	56,25
<b>O que pode ser melhorado</b>	Cursos voltados para a prática do trabalho	25
	Acesso em casa	25
	Tempo específico dentro da jornada de trabalho	18,75
	Mais tempo	12,75
	Satisfeitos	6,25
	Mais divulgação da ferramenta	6,25
	Criação de tutorial on-line	6,25
	Não responderam	6,25

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da presente pesquisa, observou-se que a EC pode influenciar a produtividade dos funcionários, mas, na visão deles, se os cursos fossem mais voltados para a prática de suas atividades e se tivessem um tempo específico, dentro da jornada de trabalho para realizá-los, aumentar-se-ia a aprendizagem e a aplicação dos conhecimentos adquiridos em suas atividades.

Conforme apresentado neste trabalho, os bancos fazem altos investimentos em capacitação e treinamento, assim a EC é um custo para estas organizações. Neste caso, se a mesma não estiver sendo efetiva, seu custo será desnecessário, portanto, os resultados obtidos poderão auxiliar os gestores e profissionais responsáveis por essa ferramenta a efetuar melhorias necessárias para otimizar sua utilização e aumentar a produtividade na empresa. E ainda permitir que os investimentos tragam os resultados esperados.

Outro ponto a ser considerado é que a presente pesquisa apresenta algumas limitações, a saber: (a) trata-se de uma pesquisa realizada em apenas uma das agências da empresa pesquisada, por isso, não é possível extrapolar os resultados para outros profissionais da Instituição; (b) pelo fato de a pesquisa ter sido realizada no ambiente de trabalho, pode haver vieses, pois as respostas podem não exprimir realmente o que as pessoas pensam, mas o que elas acham que não as prejudique no trabalho, mesmo que os respondentes não se tenham identificado nos questionários; (c) os métodos de análise, acima descritos, consideraram apenas percentuais, assim, os resultados das análises não levam em conta outras possíveis observações decorrentes de outros instrumentos analíticos; (d) a relação analisada (EC e produtividade) pode ser melhor estudada, levando-se em conta outras variáveis além das consideradas.

Por fim, sugere-se como estudo futuro “O levantamento e análise de variáveis que influenciam a produtividade no setor bancário”, objetivando identificar outras variáveis determinantes de produtividade, que não a EC.

Outra sugestão é “A análise e comparação da produtividade de empresas que utilizam e que não utilizam a EC” com o intuito de identificar se, de fato, essa ferramenta interfere na produtividade bancária. É possível também realizar a pesquisa em outros setores, que não o bancário.

## REFERÊNCIAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14.724, de 17.03.2011**. Informação e documentação, trabalhos acadêmicos, apresentação. Válida a partir de 17.04.2011. Rio de Janeiro, 2011.

AGUIAR, M. F. **Lazer e produtividade no trabalho**. Revista Turismo em Análise. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 111-124, nov. 2000. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/wp/>>. Acesso em: 04 out. 2015.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. **A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias**. Revista de Administração Mackenzie, ano 5, n. 2, p. 37-54, 2008. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/61>>. Acesso em: 20 set. 2015.

BARBOSA, R. R. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Informação & Informação, Londrina, v. 13, n. 1, p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewArticle/1843>>. Acesso em: 12 set. 2015.

CARVALHO, H. G. **A estreita relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Disponível em: <[http://scholar.google.com.br/scholar?q=A+estreita+rela%C3%A7%C3%A3o+entre+Gest%C3%A3o+do+Conhecimento+e+Intelig%C3%Aancia+Competitiva&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](http://scholar.google.com.br/scholar?q=A+estreita+rela%C3%A7%C3%A3o+entre+Gest%C3%A3o+do+Conhecimento+e+Intelig%C3%Aancia+Competitiva&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5)>. Acesso em: 14 set. 2015.

CARVALHO, R. P.; CRUZ, D. M. **Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. COBENGE – Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, p. 32-38, 2001. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2001/trabalhos/IUE012.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2015.

CHACON, T. J. T. **Inovação em serviços bancários: o caso do serviço débito autorizado na Caixa Econômica Federal**. Brasília, 2011. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração, Universidade de Brasília - UNB. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/1683>>. Acesso em: 20 set. 2015.

COLOMBO, E. P. **Gestão do Conhecimento: as relações entre aprendizagem, competências e capital intelectual em uma instituição financeira**. Porto Alegre, 2007. Monografia (Pós-Graduação em Administração). Escola de Administração – Curso de especialização a distância: Gestão de negócios financeiros - Banco do Brasil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13997>>. Acesso em: 12 set. 2015.

CRUZ, Daniele. **Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 337-358, ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v26n2/a16v26n2>>. Acesso em: 26 set. 2015.

DRUCKER, Peter F. **A sociedade pós-capitalista**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993. 186 p.

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

EBOLI, M. **Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva**. 6º Congresso FEBRABAN de Recursos Humanos, Novotel São Paulo Center Norte, 17/18 out. 2003 . Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/arquivo/servicos/eventoscursos/Palestras/RH/Marisa%20Eboli.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2015.

FAVERO, E. M. **Universidades Corporativas: uma prática inovadora para o aprendizado dentro da Caixa Econômica Federal e Banco Bradesco**. Casca, 2014. Monografia (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo – *Campus Casca*. Disponível em: <<http://repositorio.upf.br/xmlui/handle/123456789/686>>. Acesso em: 02 out. 2015.

FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 06 set. 2015.

FRANÇA, Luiz De. **Universidades Corporativas crescem 2.400% em dez anos**. Veja.com, 15 mai. 2009. Reportagem. Disponível em: <[http://www.ingepe.com.br/arquivos/universidades\\_corporativas\\_veja.pdf](http://www.ingepe.com.br/arquivos/universidades_corporativas_veja.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <<http://www.ngd.ufsc.br/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. 1 ed. rev. Curitiba – PR: IESDE Brasil, 2012. 252 p. Disponível em: <[http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO\\_metodos\\_quantitativos\\_estatisticos\\_paulo.pdf](http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_metodos_quantitativos_estatisticos_paulo.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2015.

KRAEMER, M.E.P. **Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM. Faculdade Cenecista de Campo Largo, 3 v., n. 1, mai. 2004. Disponível em: <<http://189.16.45.2/ojs/index.php/recadm/article/view/430/328>>. Acesso em: 19 set. 2015.

LARUCCIA, M. M. **Impacto da Universidade Corporativa nas organizações**. Revista de Administração da UNIMEP. Piracicaba, v. 9, n. 1, p. 146-163, jan. / abr. 2011. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/viewArticle/299>>. Acesso em: 20 set. 2015.

MACEDO, M. M. **Gestão da Produtividade nas empresas**. Revista Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, p. 110-119, jan. / mar. 2012. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/web/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/viewFile/65/39>>. Acesso em: 03 out. 2015.

MONTEIRO, G. O. **As novas tecnologias introduzidas no sistema bancário brasileiro após o plano real**. Florianópolis, 2008. Monografia (Graduação em Economia). Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123461>>. Acesso em: 02 out. 2015.

MONTEIRO, C. **Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais: a migração de créditos**. Instituto MVC – Soluções em Educação Corporativa, 16 set. 2014. Disponível



em: <<http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/universidades-corporativas-e-universidades-tradicionais-a-migracao-de-creditos>>. Acesso em: 26 set. 2015.

MORAES, F. C. C. **A Educação Corporativa na gestão dos bancos no Brasil: um estudo sobre os valores disseminados e as competências desenvolvidas pelos programas de formação gerencial.** São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26062012-162129/en.php>>. Acesso em: 23 set. 2015.

MORASSUTTI, A. P. M; GRISCI, C. L. I. **Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso CAIXA.** READ – Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, ed. 26, v.8, n. 2, mar. / abr., 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/19533>>. Acesso em: 21 set. 2015.

PEREIRA, H. J. **Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento.** Artigo publicado no XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – FIA/USP. Salvador, nov. 2002. Disponível em: < [http://www.sincor-pr.org.br/arquivos\\_pdf/bases\\_conceituais\\_para\\_um\\_modelo\\_de\\_gestao.pdf](http://www.sincor-pr.org.br/arquivos_pdf/bases_conceituais_para_um_modelo_de_gestao.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2015.

RIBEIRO, José Luiz Duarte *et al.* **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários.** Gest. Prod.. São Carlos, v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a11v17n4.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2015.

RUNTE, G. I. B. C.; OLIVEIRA, F. B. **Gestão do Conhecimento - Os desafios da implantação de um modelo integrado: o caso ANS.** Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9063>>. Acesso em: 15 set. 2015.

SANTIAGO JR., J. R. S. **Gestão do Conhecimento - a chave para o sucesso empresarial.** Cap. 8, São Paulo: Novatec Editora, 2004. Disponível em: <<http://www.novateceditora.com.br/livros/gestaoconhecimento/capitulo8575220578.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.

SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E. **Universidades Corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento.** Revista Brasileira de Administração Científica - RBADM, v. 2, n. 1, p. 31-52, 2011. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/viewArticle/120>>. Acesso em: 01 out. 2015.

SILVA, E.L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, ed. 4, ver. atual., 138 p., 2005. Disponível em: <[http://200.17.83.38/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_da\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_dissertacao.pdf](http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2015.

SILVA, I. J. M. **Anatomia da Produtividade.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 26, n. 3, jul. /set. 1986. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v26n3/v26n3a06.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2015.

TOUMI, L. From periphery to center: emerging research topics on knowledge society. Technology Review, Helsinki, v. 16, p. 1-63, Aug. 2001. In: ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p.124-135, jan. / abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1>>. Acesso em: 21 set. 2015.

VILHENA, F.; SICSÚ, J. **Mapeamento da produtividade do trabalho nos bancos brasileiros**. Ensaios FEE. Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 115-144, abr. 2004. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewArticle/2054>>. Acesso em: 03 out. 2015.

VITELLI, A. P. D. **As Universidades Corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Organização, Planejamento e Recursos Humanos). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – FGV. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=349962&indexSearch=ID>>. Acesso em: 25 set. 2015.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### 1) **Gênero:**

Masculino

Feminino

### 2) **Faixa etária:**

entre 18 e 30 anos

entre 31 e 45 anos

acima de 45 anos

### 3) **Escolaridade:**

Ensino médio completo ou equivalente (2° grau)

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo ou equivalente (3° grau)

MBA

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

Outros

### 4) **Tempo de empresa:**

- menos de 5 anos
- entre 6 e 15 anos
- entre 16 e 25 anos
- de 25 a 35 anos
- acima de 35 anos

**5) Função/cargo:**

- Técnico bancário
- Caixa
- Assistente de Atendimento
- Supervisor de atendimento
- Supervisor de canais
- Tesoureiro
- Gerente de atendimento
- Gerente geral

**6) Conhece a universidade corporativa da instituição onde trabalha?**

- Sim  Não

**7) Utiliza a universidade corporativa?**

- Sim  Não

**8) Qual sua frequência de utilização? Quantas vezes?**

- semanal \_\_\_\_vezes
- mensal \_\_\_\_vezes
- anual \_\_\_\_vezes
- outros

**9) Qual o motivo de utilização?**

- Adquirir conhecimento
- Crescimento profissional
- Obrigatoriedade
- Necessidade
- Outros

- 10) Qual o tempo disponível para realizar os cursos?**
- não tem tempo
  - menos de 1 hora/dia
  - entre 1 e 2 horas
  - acima de duas horas
- 11) Na sua opinião, os cursos são de qualidade?**
- Sim  Não  Alguns
- 12) Qual critério você utiliza para escolher em qual curso se matricular?**
- Curiosidade
  - Obrigatoriedade
  - Carga horária
  - Conhecimento por algum produto/serviço/processo
  - Aleatoriedade
  - Outros
- 13) Na sua opinião, de 1 a 10, em qual intensidade é a sua aprendizagem nos cursos?**
- 1  6
  - 2  7
  - 3  8
  - 4  9
  - 5  10
- 14) Você aplica os conhecimentos adquiridos (através dos cursos) no trabalho?**
- Sim  Não  Às vezes
- 15) Você acha que o conhecimento adquirido nos cursos aumenta sua produtividade?**
- Sim  Não  Às vezes
- 16) O que você acha que pode melhorar no processo de educação corporativa?**