

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

ADRIANE CAMARGO REZENDE PERDIGÃO

AS CONTRIBUIÇÕES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA OS PROCESSOS  
DE COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
SOB A PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS

São Paulo  
Abril/2021

ADRIANE CAMARGO REZENDE PERDIGÃO

AS CONTRIBUIÇÕES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA OS PROCESSOS  
DE COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
SOB A PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo

Abril/2021

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS CRB8-8390

Perdigão, Adriane Camargo Rezende

P433c      As contribuições da educação corporativa para os processos de comunicação interna: estudo em uma instituição financeira sob a perspectiva dos funcionários / Adriane Camargo Rezende Perdigão. – São Paulo: CPS, 2021.  
118 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2021.

1. Instituição financeira. 2. Educação corporativa. 3. Comunicação organizacional. 4. Comunicação interna. 5. Competência em comunicação. I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

ADRIANE CAMARGO REZENDE PERDIGÃO

AS CONTRIBUIÇÕES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA OS PROCESSOS  
DE COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
SOB A PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional.

**Banca Examinadora:**



---

Prof. Dr. Roberto Kanaane (Orientador)  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza



---

Profa. Dra. Marisa Pereira Eboli  
Faculdade FIA de Administração de Negócios



---

Profa. Dra. Celi Langhi  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

São Paulo, 15 de abril de 2021.

Dedico este trabalho ao meu marido Reynaldo,  
à minha filha Viviane, aos meus pais Nilce e  
Celso (*in memoriam*) e à minha irmã Elaine.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Professor Doutor Roberto Kanaane, pelo apoio, dedicação e paciência. Minha eterna gratidão por ter compartilhado seu conhecimento e ter me aberto portas para uma nova forma de ver e sentir a Educação Corporativa.

Aos componentes das bancas examinadoras de qualificação e defesa: a Professora Doutora Marisa Pereira Eboli e a Professora Doutora Celi Langhi, pelos apontamentos efetuados na qualificação e na defesa, que muito contribuíram para o enriquecimento deste estudo.

À todos os professores e funcionários do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, que oportunizaram o compartilhamento de informações e a construção de novos saberes.

Aos colegas da Turma do Mestrado Profissional em Educação Profissional, que proporcionaram uma experiência cooperativa, enriquecedora e, sobretudo, pela amizade.

À Claudia Giglio pelo incentivo e apoio e ao Luciano Ferreira pelo auxílio no tratamento dos dados estatísticos.

À minha irmã Elaine, pelo apoio incondicional e auxílio na formatação e à minha tia Sonia, pelo incentivo desde o início do projeto de pesquisa.

Agradeço aos meus gestores Eduardo, Leo e Orlando, pela abertura concedida para a realização da pesquisa e o amparo necessário para sua concretização.

E à toda a minha família pelo apoio e paciência durante os meus estudos.

O caminho do Mestrado foi trilhado com muitos desafios e, também, com muito aprendizado. Foi gratificante ter encontrado várias pessoas que contribuíram para a realização de um sonho e às quais quero deixar meu reconhecimento.

O que eu vi, sempre, é que toda ação principia mesmo é por uma palavra pensada. Palavra pegante, dada ou guardada, que vai rompendo rumo.

João Guimarães Rosa

Grande Sertão: Veredas

## RESUMO

PERDIGÃO, A. C. R. **As contribuições da educação corporativa para os processos de comunicação interna:** estudo em uma instituição financeira na perspectiva dos funcionários. 118f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

O presente trabalho teve por objetivo analisar o processo de Educação Corporativa e sua influência na Comunicação Interna vigente em uma Instituição Financeira. Quanto aos objetivos específicos a pesquisa pretendeu caracterizar ações e práticas adotadas pela Instituição quanto à Educação Corporativa sob a perspectiva dos colaboradores; analisar os meios de Comunicação Interna utilizados pela Instituição Financeira sob a perspectiva dos funcionários; verificar a opinião dos colaboradores quanto à eficácia dos processos de Educação Corporativa no âmbito da Comunicação Interna e identificar a opinião dos mesmos quanto às competências técnicas e comportamentais, relacionadas à Comunicação Interna, que estão sendo requeridas no contexto atual do mercado financeiro. A pesquisa teve caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos meios de investigação este trabalho pode ser classificado como um estudo de caso. Foi utilizado um questionário com perguntas fechadas e abertas, que usou a Escala Likert de 05 pontos. As perguntas foram enviadas à uma amostra não probabilística, por conveniência da pesquisadora, de colaboradores da referida instituição. Os sujeitos da pesquisa foram 278 funcionários. Os resultados sinalizaram competências técnicas e comportamentais que os respondentes consideraram relevantes no contexto atual do mercado financeiro. Identificou-se que a Educação Corporativa exerce um papel relevante na viabilização das ações de Comunicação e concluiu-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados. O estudo sugere a utilização de um Workshop que promova a reflexão sobre o papel dos funcionários nos processos comunicativos por meio de atividades que o auxiliem no aprimoramento desta competência.

**Palavras-chave:** Instituição Financeira. Educação Corporativa. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Competência em Comunicação.



## ABSTRACT

PERDIGÃO, A. C. R. **The contributions of corporate education to internal communication process:** study in a financial institution from the perspective of employees. 118f. Dissertation (Professional Master in Management and Development of Professional Education). State Center of Technological Paula Souza, São Paulo, 2021.

The present work aimed to analyze the process of Corporate Education and its influence on the Internal Communication in force in a Financial Institution. To carry out this research, a Financial Institution. As for the specific objectives, the research intended to characterize actions and practices adopted by the institution regarding Corporate Education from the perspective of employees; analyze the means of Internal Communication used by the Financial Institution from the perspective of employees; verify the opinion of employees as to the effectiveness of Corporate Education processes within the scope of Internal Communication and identify their opinion regarding technical and behavioral skills, related to Internal Communication, which are being required in the current context of the financial market context. The research has an exploratory-descriptive character, with a qualitative and quantitative approach. As for the means of investigation, this work can be classified as a case study. Data collection occurred through the use of a questionnaire with closed and open questions, which used the Likert Scale of 05 points. The questions were sent to a non-probabilistic sample, for the convenience of the researcher, of employees of that institution. The research subjects were 278 employees. The results signaled technical skills and behavioral skills that respondents consider relevant in the current context of the financial market. It was identified that Corporate Education plays an important role in making Communication actions feasible and it was concluded that the established objectives were achieved. The study proposes a workshop that includes reflection on the role of employees in communicative processes and activities that assist in improving this competence.

**Keywords:** Financial Institution. Corporate Education. Organizational Communication. Internal Communication. Competence in Communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Composto da Comunicação Integrada.....	28
Figura 2	Pirâmide da Qualidade em Comunicação.....	29
Figura 3	Desafios da Comunicação Interna.....	35
Figura 4	Competências.....	37
Figura 5	Teoria da Comunicação.....	43
Figura 6	Roteiro da Pesquisa.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estratégias de Educação Corporativa.....	23
Quadro 2	Instrumentos de Endomarketing.....	32
Quadro 3	Competências para o Profissional.....	38
Quadro 4	<i>Hard skills</i> e <i>Soft skills</i> .....	41
Quadro 5	Instituições Financeiras autorizadas pelo Banco Central.....	50
Quadro 6	Proposta Político-Pedagógica.....	54
Quadro 7	Matriz de Amarração.....	63
Quadro 8	Programas de Educação Corporativa.....	73
Quadro 9	Princípios de Sucesso.....	78
Quadro 10	Workshop Comunicação.....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Participação em Educação Corporativa.....	73
Tabela 2	Estatística Descritiva.....	77
Tabela 3	Canais utilizados na Busca de Informações.....	79
Tabela 4	Ferramentas de Comunicação Interna.....	80
Tabela 5	Estatística Descritiva.....	84
Tabela 6	Problemas de Comunicação.....	86
Tabela 7	Estatística Descritiva.....	89
Tabela 8	<i>Hard Skills</i> .....	94
Tabela 9	<i>Soft Skills</i> .....	95
Tabela 10	Estatística Descritiva.....	97
Tabela 11	Mudanças para o Desenvolvimento de Competências.....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Número de Bancários no Brasil: 1990-2018.....	49
Gráfico 2	Gênero.....	66
Gráfico 3	Faixa Etária.....	67
Gráfico 4	Estado Civil.....	68
Gráfico 5	Grau de Escolaridade.....	69
Gráfico 6	Função que exerce na Instituição.....	70
Gráfico 7	Participação em Ações de Educação Corporativa.....	71
Gráfico 8	Contribuições da Educação Corporativa para o Aprimoramento Profissional.....	75
Gráfico 9	Escolha dos Programas de Educação Corporativa.....	76
Gráfico 10	Eficácia dos Canais de Comunicação Interna.....	82
Gráfico 11	Clareza e Objetividade das Informações.....	83
Gráfico 12	Competência em Comunicação e Estratégia Corporativa.....	88
Gráfico 13	Participação em Treinamentos.....	90
Gráfico 14	Contribuição da Educação Corporativa.....	92
Gráfico 15	Alinhamento com o Mercado Financeiro.....	97

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABERJE</b>	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
<b>ANBIMA</b>	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais
<b>BACEN</b>	Banco Central do Brasil
<b>CEETEPS</b>	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
<b>CEF</b>	Caixa Econômica Federal
<b>CI</b>	Comunicação Interna
<b>CMN</b>	Conselho Monetário Nacional
<b>CNF</b>	Confederação Nacional das Instituições Financeiras
<b>EAD</b>	Educação a Distância
<b>EC</b>	Educação Corporativa
<b>FATEC</b>	Faculdade de Tecnologia de São Paulo
<b>FEBRABAN</b>	Federação Brasileira de Bancos
<b>FIA</b>	Fundação Instituto de Administração
<b>IA</b>	Inteligência Artificial
<b>IF</b>	Instituição Financeira
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>MTE</b>	Ministério do Trabalho e Emprego
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde
<b>PF</b>	Pessoa Física
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PISA</b>	Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
<b>PJ</b>	Pessoa Jurídica
<b>PLD</b>	Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro
<b>RAIS</b>	Relação Anual de Informações Sociais
<b>ROI</b>	Retorno sobre o Investimento
<b>SHRM</b>	<i>Society for Human Resource Management</i>
<b>SIRC</b>	Sistema Integrado Regional de Compensação
<b>SMS</b>	Mensagens corporativa via celular
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TIC</b>	Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>UC</b>	Universidade Corporativa
<b>UNIBB</b>	Universidade Corporativa Banco do Brasil
<b>UNIBRAD</b>	Universidade Corporativa do Bradesco
<b>WEF</b>	<i>World Economic Forum</i>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>CAPÍTULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
1.1 Educação Corporativa.....	21
1.2 Comunicação Organizacional.....	28
1.2.1 Comunicação Interna.....	30
1.3 Competências.....	36
1.3.1 Competências Individuais.....	36
1.3.2 Competências Organizacionais.....	42
1.3.3 Competências em Comunicação.....	43
1.4 Educação Corporativa e Comunicação: dimensão estratégica.....	45
<b>CAPÍTULO 2 CONTEXTO DA PESQUISA</b> .....	48
2.1 Setor Financeiro no Brasil.....	48
2.2 Contexto Atual do Setor Financeiro.....	51
2.3 Caracterização da Instituição Financeira.....	52
2.4 A Educação Corporativa na Instituição Financeira.....	53
2.5 A Comunicação Corporativa na Instituição Financeira.....	56
<b>CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	58
3.1 Métodos.....	58
3.2 Pré-teste.....	59
3.3 Técnicas.....	59
3.4 Sujeitos da Pesquisa.....	60
3.5 Sistemática de Avaliação.....	60
3.6 Matriz de Amarração.....	62
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	66
4.1 Perfil dos Respondentes.....	66
4.1.1 Gênero.....	66
4.1.2 Faixa Etária.....	67
4.1.3 Estado Civil.....	68
4.1.4 Grau de Escolaridade.....	68
4.1.5 Função que exerce na Instituição.....	69
4.2 Educação Corporativa.....	71
4.2.1 Participação em Ações de Educação Corporativa.....	71
4.2.2 Participação nos Programas Vigentes.....	72
4.2.3 Contribuição para o Aprimoramento Profissional.....	75
4.2.4 Escolha dos Programas de Educação Corporativa.....	76
4.3 Comunicação Interna.....	79
4.3.1 Canais de Comunicação Utilizados.....	79
4.3.2 Ferramentas Utilizadas.....	80
4.3.3 Eficácia dos Canais de Comunicação.....	81
4.3.4 Clareza e Objetividade das Mensagens.....	83

4.4 Eficácia dos Processos de Educação Corporativa no âmbito da Comunicação Interna.....	85
4.4.1 Problemas de Comunicação.....	85
4.4.2 Contribuição para alcance de Objetivos Estratégicos.....	88
4.4.3 Participação em Treinamento para Comunicação.....	90
4.4.4 Contribuição da Educação Corporativa para a Comunicação Interna.....	92
4.5 Competências Técnicas e Comportamentais Requeridas.....	93
4.5.1 <i>Hard Skills</i> .....	94
4.5.2 <i>Soft Skills</i> .....	95
4.5.3 Alinhamento com o Mercado Financeiro.....	96
4.5.4 Mudanças para aprimorar Competências.....	98
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>113</b>



## INTRODUÇÃO

O advento da globalização trouxe desafios às organizações, implicando adaptação constante e criatividade, na busca de inovações para atender às demandas do mercado. Percebem-se mudanças significativas em todas as áreas do conhecimento: química, física, eletrônica, tecnologia da informação, biotecnologia, tecnologia em comunicação, educação, entre outras. Consequentemente, as organizações são desafiadas continuamente, em várias situações e a sua capacidade de adaptação pode significar sua sobrevivência. O sucesso de uma organização depende de como ela lida com as adversidades.

Da mesma forma que as organizações, os funcionários também necessitam se adaptar às novas exigências de mercado. Não basta apenas uma formação inicial para exercer uma atividade ao longo da carreira profissional. O profissional precisa aprimorar suas competências para manter a empregabilidade e atender aos propósitos da organização.

As constantes inovações tecnológicas geraram e continuam gerando novas necessidades. Atualmente a informação está disponível, mas, é essencial saber lidar com a quantidade de informações em busca da qualidade.

Percebe-se a importância da comunicação nos processos sociocomportamentais, tanto no ambiente educacional, social, familiar, quanto no ambiente corporativo. Neste sentido, ressalta-se que os profissionais devem estar envolvidos, não apenas no conteúdo das mensagens que circulam, mas, também, devem compreender como e para quem são transmitidas. No processo de comunicação é relevante saber selecionar, hierarquizar e transmitir informações com qualidade.

Nesse sentido, tem-se que um jovem ao se inserir no mercado de trabalho traz uma bagagem de conhecimentos que são demandados para o exercício de sua função. Dentre estes conhecimentos identifica-se a necessidade de se comunicar com os seus colegas, superiores, clientes e, ainda, emitir relatórios, responder e-mails, além da atividade laboral para a qual foi contratado.

Este profissional, ao desempenhar suas funções, vai gerir equipes, elaborar relatórios, apresentar projetos, entre outros. Espera-se que ele se comunique com

segurança, coerência e objetividade, de forma que consiga implementar a competência de comunicação, ou seja, que adote uma comunicação eficaz.

Pamboukian (2018) pesquisou as competências requeridas para egressos dos cursos superiores tecnológicos da Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC), do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS). A partir do levantamento efetuado junto aos empregadores, identificou que a “competência em comunicação escrita em língua portuguesa, como a capacidade de interpretar e redigir documentos, expressar conceitos, pensamentos, fatos e opiniões de forma correta e criativa” (PAMBOUKIAN, 2018, p.109) foi considerada como importante para 100% dos respondentes.

Percebe-se, assim, que os empregadores entrevistados na pesquisa de Pamboukian (2018) reconhecem a necessidade de buscar uma comunicação mais efetiva de seus funcionários, visando sinergia entre os setores e engajamento com os valores e objetivos da organização.

Por outro lado, tem-se os resultados apontados pelo Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2018. O PISA visa avaliar a capacidade de leitura e compreensão de texto; o resultado identificou que 50% dos alunos brasileiros não atingiram o mínimo de proficiência necessária aos jovens até o final do ensino médio, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2019).

Contudo, embora a expectativa do mercado de trabalho (PAMBOUKIAN, 2018) sinalize a relevância da Língua Portuguesa, há constatação de um paradoxo entre a demanda e os resultados apresentados pelo PISA referente ao ano de 2018 (INEP, 2019), quanto à habilidade em comunicação.

Neste sentido, as organizações vêm gradativamente estabelecendo práticas no processo formativo de seu quadro de colaboradores, com o intuito de capacitar e desenvolver o potencial humano existente, contribuindo para a formação do quadro de profissionais voltados às demandas das organizações, constituindo-se no processo de Educação Corporativa.

Os programas de Educação Corporativa têm trazido às organizações políticas e práticas alinhadas às demandas emergenciais e sintonizadas com a qualificação e orientação dos colaboradores, inclusive quanto à habilidade em comunicar-se, também em nível oral quanto em nível redacional.

A comunicação é basilar para as organizações e, em períodos de crise, assume um papel fundamental para a divulgação de informações atualizadas e seguras, além de representar um papel intermediador entre gestores e funcionários, imprescindível para o alcance dos resultados organizacionais.

Do exposto, tem-se que os sistemas de Educação Corporativa tendem a contribuir para minimizar as possíveis distorções no processo de Comunicação Interna, em especial, a comunicação que ocorre no interior das organizações, entre equipes de trabalho e entre os funcionários e clientes.

Estes processos adquiriram relevância com o afastamento dos funcionários (*home office*), em decorrência da pandemia da COVID-19, e a necessidade de manter os serviços básicos de atendimento ao público em funcionamento.

A escolha desta temática refere-se ao fato de a pesquisadora atuar como Educadora Corporativa, assim como sua inquietação com as dificuldades encontradas nos processos de Comunicação Corporativa, entre elas a clareza e a objetividade na redação de textos, bem como as dificuldades na compreensão de mensagens e instruções utilizadas no cotidiano da Instituição.

Para realização deste trabalho foi escolhido um banco público de varejo com atuação em todos os estados da federação e no exterior. Pretende-se, assim, com esta pesquisa, analisar a relevância da Educação Corporativa nos processos de Comunicação na Instituição Financeira no contexto da pandemia.

Pretende-se, portanto, neste estudo, abordar a Educação Corporativa com foco na sua relação com os processos de Comunicação Interna e, em especial, a competência em comunicação nas relações de trabalho. O estudo tem como propósito agregar a reflexão dos temas abordados e trazer uma contribuição para a prática dos profissionais envolvidos com a educação corporativa.

Em decorrência do exposto questiona-se: De que maneira a Educação Corporativa influencia na Comunicação Interna da Instituição Financeira objeto de estudo?

O objetivo geral foi analisar o processo de Educação Corporativa e sua influência na Comunicação Interna vigente na Instituição Financeira objeto do estudo.

Quanto aos objetivos específicos foram traçados:

- Objetivo 1: Caracterizar ações e práticas de Educação Corporativa adotadas pela Instituição Financeira sob a perspectiva dos funcionários.
- Objetivo 2: Analisar os meios de Comunicação Interna utilizados pela Instituição Financeira sob a perspectiva dos colaboradores.
- Objetivo 3: Verificar a opinião dos funcionários quanto à eficácia dos processos de Educação Corporativa no âmbito da Comunicação Interna.
- Objetivo 4: Identificar a opinião dos envolvidos quanto às competências técnicas e comportamentais, relacionadas à Comunicação Interna, que estão sendo requeridas no contexto do mercado financeiro.

Como resultado deste estudo pretende-se apresentar, como sugestão para implementação pela Instituição Financeira (IF), uma ferramenta de Educação Corporativa (EC) voltada ao aprimoramento da competência em comunicação, com vistas a auxiliar na reflexão sobre a responsabilidade de todos os envolvidos para a efetividade dos processos comunicativos e alcance dos resultados estratégicos.

A dissertação foi estruturada em: Introdução e quatro capítulos: o Capítulo 1 aborda o Referencial Teórico, subdividido nos seguintes tópicos: Educação Corporativa, Comunicação Organizacional, Competências, Educação Corporativa e Comunicação: Dimensão Estratégica e a Matriz de Amarração do Referencial Teórico; o Capítulo 2 apresenta o Contexto da Pesquisa e que contém uma visão sobre o setor financeiro no Brasil, o Contexto atual do Setor Financeiro, a Caracterização da Instituição Financeira objeto de estudo, a Educação Corporativa e a Comunicação Corporativa na Instituição Objeto de Estudo; o Capítulo 3 descreve os Procedimentos Metodológicos; o Capítulo 4 apresenta os Resultados e faz a Discussão da Pesquisa. Seguem-se as Considerações Finais e, por fim, as Referências que embasaram o estudo.

## **CAPÍTULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa busca investigar a influência da Educação Corporativa (EC) nos processos de Comunicação Interna no âmbito de uma Instituição Financeira (IF). Para compor o referencial teórico buscou-se fundamentação nas seguintes concepções: Educação Corporativa, Comunicação Organizacional, Competências, com destaque para a Competência em Comunicação e a análise da dimensão estratégica destes constructos.

### **1.1 Educação Corporativa**

As mudanças no ambiente externo estão ocorrendo de forma acentuada e tem requerido mudanças rápidas das organizações. Como o conhecimento tem se tornado obsoleto, é preciso que novos conhecimentos sejam criados e disseminados na organização. Takeuchi e Nonaka (2008, p. ix) definem a gestão do conhecimento como o “processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”.

A gestão do conhecimento, de forma estratégica, possibilita o aprimoramento dos processos de produção, além de estimular o desenvolvimento do capital intelectual. Os autores propõem a gestão a partir da perspectiva do conhecimento, pois, as organizações bem sucedidas buscam aprimorar cada vez mais o conhecimento em seu ambiente organizacional, como forma de poder estratégico. Assim, definem a empresa como "criadora do conhecimento", cujo propósito principal é a inovação constante. Portanto, a gestão estratégica do conhecimento é uma alternativa de gestão que contribui para a evolução estratégica das organizações. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

As organizações dependem da atuação de seus colaboradores que são demandados em competências progressivamente mais sofisticadas e que requerem uma postura de aprendizagem contínua, bem como autodesenvolvimento. Não basta apenas que estes desempenhem sua função, é preciso que eles demonstrem competência para enfrentar as adversidades decorrentes desta sociedade em constante transformação e os desafios presentes no ambiente corporativo.

Esta postura de busca de conhecimento também foi proposta por Senge (2004). Para o autor é necessário buscar aprender a aprender continuamente para lidar com os desafios e inovar os processos internos para garantir a perpetuidade da organização:

Nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto a de hoje. Sejam elas equipes gerenciais, equipes de desenvolvimento de produtos ou forças-tarefa multifuncionais – equipes [...]. Isso acontece porque hoje quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe, seja diretamente ou através da necessidade de equipes para traduzir as decisões individuais em ação. O aprendizado individual, em algum nível, é irrelevante para o aprendizado organizacional (SENGE, 2004, p. 263-264).

Afirma, portanto, que uma das formas de assegurar o desenvolvimento de todos é gerar ações de aprendizagem coletiva, a partir da conscientização de que o crescimento apenas ocorrerá como resultado da colaboração mútua.

Neste sentido, a Educação Corporativa tem sido implantada com o intuito de mobilizar os colaboradores frente aos conhecimentos corporativos; elas englobam um conjunto de ações e estratégias de ensino e aprendizagem que visam o aprimoramento contínuo dos indivíduos, na busca de melhores resultados individuais e, portanto, em consequência, melhores resultados organizacionais.

A Educação Corporativa, por meio desse conjunto de ações educacionais praticadas em ambiente corporativo, tem o objetivo de desenvolver competências profissionais necessárias para o alcance da estratégia organizacional. O conceito, amplamente difundido de Universidade Corporativa, foi apresentado por Meister (1999, p. 29) como um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes e fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Segundo Fleury e Fleury (2001), é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais objetivando atingir suas estratégias negociais. As organizações se utilizam de treinamentos (presenciais ou a distância), entre outras ações de educação continuada para complementar a formação de seus funcionários.

No Brasil, o processo de Educação Corporativa ocorreu de forma mais intensa a partir do final do século 20 e representa uma conscientização das organizações sobre a relevância da educação como fator de desenvolvimento socioeconômico. (EBOLI, 2012).

Para Moscardini e Klein (2015, p. 99) as estratégias de Educação Corporativa representam os “processos pelos quais a Aprendizagem Organizacional pode ocorrer na prática”, incluindo tanto ações mais simples como a exposição, quanto estratégias mais complexas como debates, jogos e outras que promovam o compartilhamento do conhecimento.

O Quadro 1 descreve algumas das principais estratégias que são mais utilizadas e que visam tanto o desenvolvimento individual quando o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários.

**Quadro 1 – Estratégias de Educação Corporativa**

<b>Estratégia</b>	<b>Definição</b>
Cursos Autoinstrucionais - <i>e-learning</i>	O indivíduo recebe e/ou acesso pelos canais remotos para estudar como e onde achar adequado.
Curso Presenciais	Estratégia tradicional na qual um grupo de indivíduos aprendem em sala de aula com um instrutor ou professor.
Aprendizagem Baseadas em Problemas	Envolve a resolução de problemas identificados no contexto relacionados às atividades na organização.
Estudo de Caso	Refere-se à análise de fatos reais e à proposta de soluções aos problemas apresentados.
Jogos	Envolvem atividades lúdicas que podem ser tanto competitivas quando colaborativas.
Dramatização	Representação de uma determinada situação ou fato, gerando reflexão sobre algum processo.
<i>Workshops</i>	Envolve sessões de aprendizagem prática.
<i>Benchmarking</i>	Visa a observação de práticas de outras organizações.
<i>Job Rotation</i>	É uma prática que permite aos indivíduos exercerem diferentes atividades dentro da organização.
<i>Coaching/Mentoring</i>	Envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional com o foco em seu desenvolvimento, por meio do diálogo que o incentive a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Moscardini e Klein (2015).

A Pesquisa Nacional sobre Práticas e Resultados da Educação Corporativa – realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), sob coordenação da Profa. Marisa Eboli – tem como objetivo identificar práticas e políticas das organizações nos processos de Educação Corporativa que visem incentivar a aprendizagem de seus colaboradores. Em 2018, a pesquisa apontou para o crescimento do ensino virtual no ambiente corporativo, devido à possibilidade de atingir mais funcionários e obter

redução dos custos. No conteúdo virtual, os programas técnicos equivalem a 63%, já os comportamentais são 37% (MEDEIROS, 2019).

Com relação aos conteúdos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, por meio de recursos tecnológicos. Em pesquisa sobre a utilização do *e-learning* em uma instituição bancária, foi apontado por Silva et al. (2018, p.198) que:

*O e-learning se apresenta como uma ferramenta tecnológica de fácil acesso, democrática e inovadora. Essa situação permite que o profissional desenvolva suas habilidades realizando cursos com conteúdo alinhado às práticas empresariais necessárias para determinada situação cotidiana do trabalho.*

Concluíram que o *e-learning* se configura como estratégia essencial para garantir a disponibilidade dos programas aos seus funcionários.

Eboli (2012) propõe um modelo de Educação Corporativa com sete princípios de sucesso entre as tendências das Universidades Corporativas:

- **Competitividade:** O diferencial das empresas está nas pessoas que a fazem.
- **Perpetuidade:** A educação corporativa como processo de transmissão cultural.
- **Conectividade:** O conhecimento é conduzido e compartilhado por meio das redes de relacionamento dentro e fora da empresa.
- **Disponibilidade:** A aprendizagem se dá em qualquer lugar, a qualquer hora.
- **Cidadania:** Estímulo da cidadania individual e organizacional.
- **Parceria:** A organização reconhece que sozinha não pode crescer, precisa do apoio dos fornecedores e parceiros.
- **Sustentabilidade:** A Universidade Corporativa precisa também gerar resultados, sendo competitiva e sustentável.

Os Princípios de Sucesso propostos por Eboli (2012) foram analisados por Giordano, Gonçalves e Ribeiro (2016) em estudo realizado em uma indústria farmacêutica. O objetivo foi verificar se as práticas estavam alinhadas com os Princípios. Identificaram que a organização está em posição vantajosa em relação às outras que ainda não superaram os desafios relacionados aos objetivos estratégicos.



Entretanto, sinalizaram, por exemplo, que o princípio da conectividade, entre outros, precisa ser revisto e reestruturado, uma vez que não foram identificadas práticas ou ações iniciadas ou em desenvolvimento. Tal estudo demonstra que o compartilhamento do conhecimento em redes de relacionamento ainda é um aspecto que carece de aprimoramento nas organizações.

O princípio da conectividade, de acordo com Eboli (2012), tem como objetivo:

Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc.) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio (EBOLI, 2012, p.152).

Tem-se a posição de Eboli (2012) que ressalta a importância do mapeamento das competências, por meio do detalhamento estratégico que considere a missão, os valores e os objetivos da organização. Este processo é relevante para a legitimação do projeto de Educação Corporativa e a consolidação das mudanças necessárias à organização.

No entanto, apesar dos avanços nos programas de Educação Corporativa, Castro e Eboli (2013) apontaram a necessidade de aprimorar os mecanismos de avaliação de resultados e, também, o direcionamento para treinamentos que sejam eficazes e tragam resultados concretos, além de se estabelecer um processo de educação continuada.

Para Kanaane e Ortigoso (2018) as organizações são sistemas de aprendizagem que adotam processos visando a aquisição, o compartilhamento e a utilização de conhecimentos e de habilidades. Os autores destacam os indicadores que interferem na instrumentalização do potencial humano:

- **Indicadores administrativos:** que se referem às opções estratégicas, ao modo de documentação do conhecimento e de disseminação da informação.
- **Indicadores tecnológicos:** que representam as redes de informação, intranet, internet, ou seja, o conjunto de processos digitais.
- **Indicadores comportamentais:** que mapeiam a integração das equipes, a liderança existente e o engajamento com a missão e a visão

organizacionais. Também trata do foco no desenvolvimento de habilidades e na educação contínua.

Kanaane e Ortigoso (2018, 2018, p. 52) afirmam que “a concepção desses indicadores se dá a partir da interdependência entre estes e a cultura organizacional vigente [...]. O grau em que se encontram, sua sistematização e dinamização irão determinar o nível de conhecimento institucional [...]” Assim, focar em indicadores para o autodesenvolvimento estabelece as bases da aprendizagem coletiva.

Existem diversos indicadores que auxiliam no processo de Educação Corporativa, como a avaliação de aprendizagem que tem por objetivo verificar a eficiência dos programas de treinamentos. Outro indicador é o Retorno sobre o Investimento (ROI) em Treinamentos, que compara os valores investidos em capacitação, produtividade das equipes, entre outros. Estas informações devem ser coletadas, mensuradas para prover a organização de dados para a tomada de decisões estratégicas e realinhamento das metas.

Em pesquisa sobre a avaliação dos resultados da EC em 60 empresas brasileiras, Hourneaux Jr., Dias e Eboli (2013, p.13) concluíram que há “desalinhamento entre a avaliação de resultados em EC e a estratégia da organização, demonstrando que possivelmente as avaliações ainda estão tendo como foco o indivíduo (aspecto característico de Treinamento & Desenvolvimento) e não a organização”.

Carvalho (2014) desenvolveu uma pesquisa para avaliar as dimensões do desempenho estratégico esperado com a implantação da EC em uma organização do setor bancário. Identificou que a organização implantou medidas para mensurar o desempenho e resultados da EC de forma alinhada com o conceito de Meister (1999), ou seja, como um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento de competências que posicionam a organização no seu segmento e em relação aos seus concorrentes.

O documento “O Futuro dos Empregos”, divulgado pelo Fórum Econômico Mundial – *World Economic Forum* – destaca que as empresas devem investir em melhores indicadores do capital humano e social. Os líderes acreditam que requalificar funcionários traz ganhos à médio e longo prazo, não apenas para a empresa, mas, também, para a sociedade (WEF, 2020).

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2020), entidade com foco em melhoria de gestão das empresas, coordena a avaliação “Melhores em Gestão” que

reconhece as organizações que são referência em gestão no Brasil, baseada em oito Fundamentos de Excelência em Gestão: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e inovação, liderança transformadora, compromisso com as partes interessadas, adaptabilidade, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor.

De acordo com Kanaane e Ortigoso (2018, p. 64) as reflexões baseadas nestas avaliações se revertem em alternativas de ações para a consolidação dos oito fundamentos avaliados, do processo de desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, da eficácia nos resultados. No processo de avaliação das organizações pela FNQ, segundo os autores, “é preciso considerar os mecanismos empregados pela organização, por meio dos agentes multiplicadores, com vistas à efetiva disseminação da aprendizagem coletiva”.

Para Reis, Silva e Eboli (2010) os programas de Educação Corporativa devem contemplar uma prática reflexiva, defensora de que a experiência no ambiente organizacional deve ser acompanhada do exercício da reflexão e de interação como o compartilhamento de experiências e conhecimentos, aprendizado com erros e solicitação de feedback.

Assim, Eboli (2012) enfatiza a importância de se promover um ambiente de aprendizagem contínua, que estimule a criação e a disseminação de conhecimentos. Para Kanaane e Ortigoso (2018, p. 57) “o foco da educação corporativa centra-se em potencializar o capital intelectual e pessoal da empresa, de modo que os colaboradores possam aprender uns com os outros”.

O “autodesenvolvimento significa envolver o próprio indivíduo no gerenciamento da carreira” (KANAANE; ORTIGOSO, 2018, p.154) e envolve aspectos que devem ser objetos de atenção como autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade.

A Educação Corporativa vem se apresentando, portanto, como alternativa para implantação de políticas e práticas destinadas ao delineamento do processo de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano, com foco no desempenho da organização. Conseqüentemente, é possível entender que o alcance de resultados, decorrentes das ações de educação corporativa, estão vinculados ao aprimoramento das competências em níveis: individual, grupal e coletivo.

Assim sendo, o sistema de comunicação se insere, também, como mecanismo facilitador entre os respectivos níveis funcionais. O próximo tópico aborda

a Comunicação Organizacional como um aspecto importante na dinâmica corporativa, que foi bastante afetado pela pandemia e que teve seus processos testados e atualizados.

## 1.2 Comunicação Organizacional

Segundo Castells (2007) na sociedade da informação a fonte de produtividade encontra-se na tecnologia de geração de conhecimento, processamento e comunicação. A comunicação é matéria-prima da vida em sociedade e as tecnologias são criadas para atuar sobre a informação. Para o autor, o conhecimento e a informação são as forças mais importantes da era informacional.

Kunsch (2014) analisa que a dimensão estratégica da Comunicação Organizacional, além de ser uma ferramenta para viabilizar os processos com enfoque econômico e tecnicista, precisa valorizar os aspectos humanos e sociais. A autora propõe um modelo de comunicação organizacional integrada, que englobe a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna. Essas formas de comunicação possibilitam o relacionamento diversificado de uma organização com seus *stakeholders*, como demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 – Composto da Comunicação Integrada**



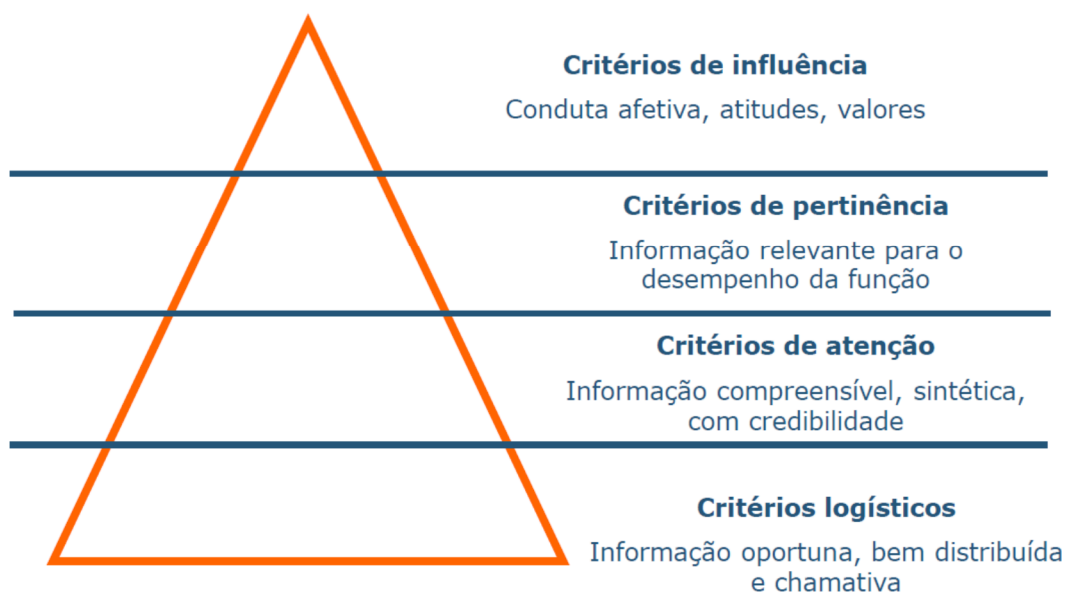
Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

É possível, por este modelo, visualizar as diferentes dimensões da comunicação na organização, considerando os diversos públicos, variados canais e ferramentas, porém, sob uma visão ampla que vise o alcance dos objetivos estratégicos. A comunicação integrada, desta forma, é a base estratégica para o estabelecimento de uma relação transparente com todos os públicos da organização, a construção de uma linguagem comum e o fortalecimento da marca.

Para a autora, uma visão integrada da comunicação deve promover uma identidade única, de forma articulada e integrada. A meta, neste contexto, “deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana” (KUNSCH, 2014, p. 58).

Holtz (2004) relata que as organizações que se comunicam bem com seus funcionários apresentam maior lucratividade, melhor retenção de clientes, bem como boa reputação no mercado. Para o autor, os resultados podem ser prejudicados se não houver uma política de comunicação com os funcionários elaborada de forma estratégica. Propõe, assim, a implantação da Pirâmide de Qualidade em Comunicação, um modelo de planejamento e de ação criado por Ed Robertson da FEDEX. Curvello (2013) também se refere à Pirâmide de Qualidade em Comunicação proposta por Ed Robertson, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2 – Pirâmide da Qualidade em Comunicação**



Fonte: Curvello (2013).

Neste modelo, a base da pirâmide representa os aspectos logísticos da comunicação, que são aqueles que garantem o acesso à comunicação. O segundo critério é o da atenção e tem o objetivo de facilitar a compreensão. O terceiro critério é o de pertinência, cujo foco está na relevância das informações. Por fim, o critério da influência é aquele que tem como objetivo promover a mudança comportamental. É neste nível que a comunicação corporativa alcança o engajamento dos funcionários. De acordo com Holtz (2004), as organizações divulgam seus valores, mas, são ações pouco efetivas, sem um esforço concentrado para engajar seus funcionários.

Costa-Sanches, Tunez-Lopez e Miguez-Gonzalez (2020) analisaram a comunicação em organizações espanholas sediadas na Comunidade Autônoma da Galiza. Identificaram que 96% dos responsáveis de comunicação consideram que esta é importante para o sucesso da gestão da organização, entretanto, observaram diferenças relevantes na avaliação, na compreensão e na execução da função estratégica da comunicação. Perceberam que os gestores privilegiam a comunicação externa (relações com o consumidor, fornecedores, outras empresas e jornalistas). Os resultados obtidos mostraram o baixo grau de consciência estratégica da comunicação.

Para Marchiori (2009, p. 294) “a dimensão da comunicação é estratégica porque envolve, afeta e constrói a realidade de uma organização”. A comunicação nas organizações permite a construção de significados para todos os seus membros.

Verifica-se, portanto, que a Comunicação Organizacional vem gradativamente assumindo papel relevante no tocante à otimização da disseminação de conhecimentos, informações e dados no contexto organizacional. Entre os aspectos destacados por Kunsch (2014), tem-se a Comunicação Interna, foco deste estudo e tema do subtópico que segue.

### 1.2.1 Comunicação Interna

Curvello (2012, p. 22) define a Comunicação Interna (CI) como:

O conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

A comunicação interna, também conhecida como Endomarketing, pode contribuir para a motivação dos funcionários. Existem duas linhas de ação de Endomarketing: atitude e comunicação, conforme Bekin (1995, p.52):

A linha de ação da atitude é aquela que inclui ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa.

A outra linha de ação é a comunicação que deve estabelecer um amplo sistema de informações, capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência (BEKIN, 1995, p. 52).

Entretanto, a informação por si só não garante o conhecimento, conforme Takeuchi e Nonaka (2008, p.56):

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas [...] a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu portador.

Por outro lado, a comunicação é mais ampla. A comunicação foi descrita por Soares (2005, p.5) como:

Processo dinâmico, contínuo e irreversível; é, também, uma forma de recolhimento, envio e interpretação de mensagens que permite que as pessoas compreendam suas experiências. A comunicação oportuniza aos sujeitos gerarem e compartilharem informações que lhes proporcionem ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar suas rotinas. Ao se comunicarem, os indivíduos criam significados, trocam e respondem mensagens. A informação representa os dados processados dos significados criados pelas pessoas.

A eficácia da comunicação interna depende da implementação de uma rede interna adequada à realidade da empresa. A rede interna para Costa (2010, p.93) é:

[...] o conjunto de canais e meios constituídos em função da abrangência, capilaridade e foco de conteúdo, necessário à distribuição e consumo das informações relevantes aos processos de tomada de decisão, ao entendimento da organização e seus objetivos, e à disseminação de atributos culturais promotores de uma identidade comum intrínseco à ideologia central da organização.

Com base nesse conceito o autor propõe que um planejamento de Endomarketing se utilize de variados canais como materiais impressos, conteúdo na internet, redes sociais, TV entre outros, conforme exposto no Quadro 2.

**Quadro 2 – Instrumentos de Endomarketing**

<b>Instrumento de Endomarketing</b>	<b>Objetivos</b>
Mural ou Jornal de parede	Atualmente em desuso por ser uma mídia estática e pouco atrativa. Tem sido substituída por tela de LCD que proporciona atualização em tempo real.
Jornal	Seu objetivo é de cunho jornalístico e editorial, focado na informação com periodicidade definida e regular
Revista	A revista exige maior sofisticação editorial e gráfica. É o canal que melhor acolhe conteúdos com foco estratégico e serviço. Requer periodicidade regular.
Informativo	É um editorial com linguagem jornalística e tem como objetivo fazer publicidade de um produto, empresa, serviço.
Boletim	Trata-se de um periódico regular sobre um tema ou assunto específico.
Newsletter	É o boletim divulgado por meio de mídia eletrônica, focada em informações do dia a dia.
TV Corporativa/Editoriais em vídeo	Exige uma grade de programação. Vídeos são canais de ampla força e impacto nas empresas. Proporciona condição para os principais executivos falarem diretamente às bases operacionais.
Radio Corporativa e Editoriais em áudio	Na mesma linha dos canais em vídeo sua estrutura editorial deve ser analisada de acordo com as preferências do público para que a pauta se encaixe nas expectativas.
Intranet e portais	Funcionam como espaço para notícia e de ferramenta de trabalho
<i>Blogs</i> e redes sociais internas	Prolonga a vida de outros canais como a revista, promovendo debates e trabalho colaborativo.
SMS	Utilizado como canal de acesso direto ao colaborador, por meio de celulares.
Reversos	São canais de “escuta” para que o colaborador possa acessar a gestão da empresa com suas dúvidas, sugestões, críticas, elogios e denúncias.
Ferramentas de comunicação instantânea	São ferramentas que “invadem” as telas dos computadores veiculando textos, imagens, vídeos.
Mural digital	Consiste na instalação de monitores LCD conectados em rede e administrados por aplicativo específico à veiculação de conteúdo multimídia, com texto, imagens, animação e vídeo.

Fonte: Adaptado de Costa (2010).

Tais instrumentos, elaborados e adaptados à realidade de cada organização, têm como foco aperfeiçoar a comunicação e promover o relacionamento de maneira ágil. Costa (2010) concebe que para otimizar a comunicação interna é preciso estimular o engajamento dos colaboradores, além de municiá-los de capacidades técnicas.



Holtz (2018) desenvolveu um “Modelo para comunicação com funcionários”, com o objetivo de assegurar que a Comunicação Interna (CI) seja fundamental para o gerenciamento da organização e capaz de produzir resultados mensuráveis e relevantes no atual contexto dessas organizações. A boa comunicação com os colaboradores, segundo o autor, pode elevar a cultura organizacional de uma empresa e inspirar seus funcionários; do mesmo modo que uma má ou nenhuma comunicação com os colaboradores pode prejudicar o alcance dos resultados esperados.

Assim, a comunicação nas organizações, além de ser uma ferramenta de transmissão de informações, pode ser um instrumento de diálogo e de participação. O modelo transmite a ideia do diálogo inerente à comunicação e destaca a importância do engajamento dos colaboradores com a cultura da organização para o alcance de resultados (HOLTZ, 2018).

Compreender os limites e desafios da comunicação corporativa pode auxiliar a eliminar ruídos que possam causar danos aos clientes externos e internos e manter o engajamento entre as equipes. A comunicação em duas vias, “informa os funcionários deixando claro por que determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo, estimula os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, [...]” (MATOS, 2014, p.139). O funcionário, desta forma, sente-se responsável pelo sucesso da organização.

Há cinco fluxos que constituem as formas que as comunicações são transmitidas nas organizações, de acordo com Matos (2014):

- Descendentes: mensagens enviadas pelos órgãos decisórios para as bases.
- Ascendente: comunicação que se processa das bases aos níveis mais elevados.
- Horizontal: realizada entre colegas de trabalho de um mesmo nível.
- Transversal: comum em organizações mais modernas com gestão descentralizada e flexível.
- Circular: presente nas organizações de pequeno porte, mais informais.

As organizações têm problemas relacionados à comunicação devido a uma grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente que inibe e bloqueia a comunicação expressiva e que, por dificuldade de atingirem níveis decisórios, acabam criando redes informais. Estas redes, para Torquato (2015, p. 47)

são aquelas que “absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais (principalmente em momentos de crise) constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos”.

Um programa eficiente de comunicação interna, portanto, promove a interação e cria espaços para o diálogo. Na concepção de Santiago (2010, p. 92) a comunicação interna é um “setor planejado, com objetivos bem definidos e que é capaz de viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”.

Neste sentido, a conversa informal, também tem um papel relevante na Comunicação Interna. No contexto informal os trabalhadores discutem assuntos relacionados ao trabalho e trocam experiências sobre as dificuldades encontradas no cotidiano que devem ser consideradas. Nestas ocasiões, com a busca de soluções e inovação dos processos de trabalho, na solução de conflitos, há também a consolidação dos processos comunicativos e de aprendizagem.

Tal como ocorre com os processos de Educação Corporativa, os processos de Comunicação Organizacional também podem ser avaliados. A adoção de indicadores de resultados como o Retorno sobre Investimentos (ROI), já descrito anteriormente, nível de engajamento dos colaboradores, efetividade dos canais de comunicação, taxa de leitura dos comunicados, nível de satisfação com a comunicação são alguns dos indicadores que podem auxiliar na definição e avaliação das estratégias corporativas.

Costa (2010) classificou os indicadores de comunicação interna em diretos e indiretos. Os diretos são aqueles específicos da área e medem os processos, a estrutura dos canais, o efeito motivacional e os produtos. Os indicadores indiretos analisam a contribuição da comunicação interna para o desempenho do negócio, os resultados da gestão e o papel das lideranças. Os profissionais de comunicação devem analisar as suas necessidades de mensuração para identificar os indicadores mais adequados.

A pesquisa desenvolvida pela “Ação Integrada e SocialBase”, sobre as tendências em Comunicação Interna para 2021, identificou que a mensuração de indicadores é prioridade para aproximadamente 70% dos respondentes. No entanto, os resultados indicam que a maioria das empresas ainda mede a minoria das ações (SOCIALBASE, 2020).

Em estudo realizado com gestores sobre as medidas adotadas pelas empresas para se adaptarem às mudanças que vêm ocorrendo no ambiente digital, o

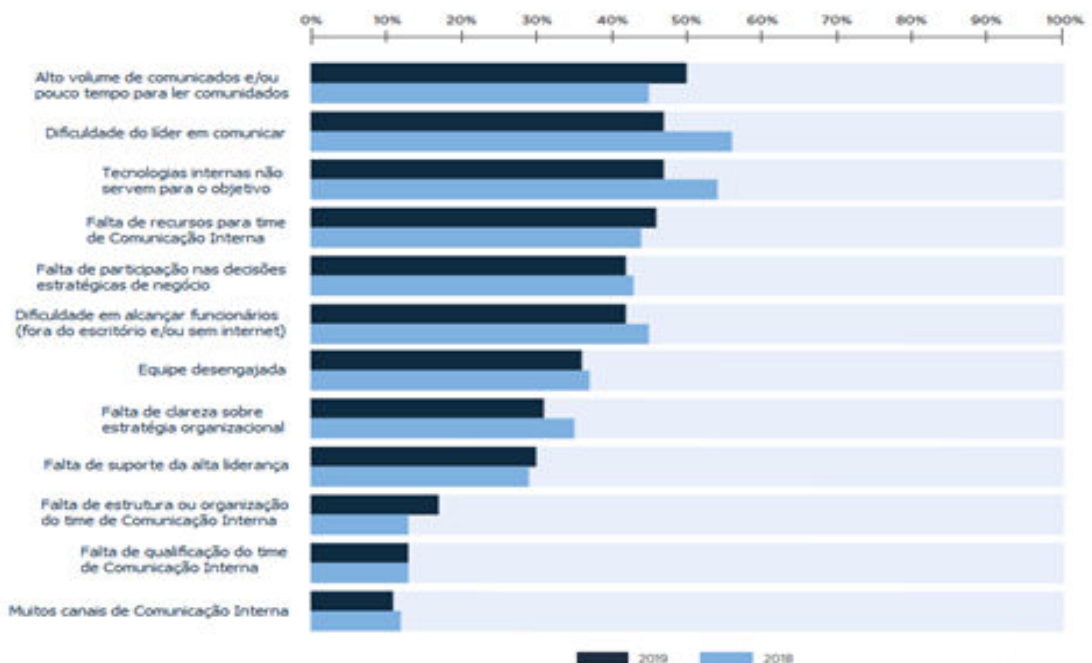
*e-mail* foi apontado pelos respondentes como o principal canal por 72%; as conferências por chamada (*conference call*) por 55% e as reuniões presenciais foi apontada por 58% dos respondentes (KANE et al., 2017).

A pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” premia as empresas que são destaque em gestão de pessoas e bom clima organizacional. Entre os aspectos considerados nas análises destas empresas, tem-se a comunicação interna. De acordo com o Laudo Técnico da referida pesquisa, publicado na Revista Você S.A. (2019, p.16):

A boa comunicação da empresa com seus colaboradores abrange o compartilhamento das metas e da estratégia, das políticas e das práticas, do processo, entre outros aspectos, dentro de uma perspectiva de liberdade e abertura, além da disposição dos gestores em aceitar e agir de acordo com sugestões e ideias de colaboradores de todos os níveis.

Outra pesquisa é a realizada pela consultoria especializada em comunicação interna, Gatehouse (2019), desenvolvida anualmente com profissionais da área com o objetivo de identificar problemas nos processos de comunicação interna, conforme apresentado na Figura 3.

**Figura 3 – Desafios da Comunicação Interna**



Fonte: Gatehouse (2020).

A análise destes dados indica que houve evolução em alguns aspectos em relação à pesquisa realizada no ano anterior como, por exemplo, com relação à adequação das tecnologias aos objetivos. Entretanto, o alto volume de comunicados e/ou pouco tempo para lê-los foi um aspecto que aumentou em relação ao ano anterior (GATEHOUSE, 2020).

No Brasil, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), no ano de 2020, realizou a pesquisa “Desafios da COVID-19 para a comunicação organizacional”, que identificou que a comunicação interna foi apontada como um desafio por 83% das empresas, seguido pela gestão de crises e riscos com 71%. (ABERJE, 2020)

Enfim, para Kanaane (2017, p. 187) o endomarketing facilita a “integração dos colaboradores, dos propósitos organizacionais, dos objetivos e metas, no intuito de disseminar a identidade organizacional.” Ao mesmo tempo, concebe-se que a eficiência e eficácia em comunicação remete ao direcionamento de competência, objeto de estudo no tópico que segue.

### 1.3 Competências

Ao tratar dos fundamentos e da evolução da educação corporativa, Eboli (2010, p. 160-161) evidencia a “urgência de se relacionar sistemas de educação e aprendizagem nas empresas com um competente modelo de gestão por competências”.

#### 1.3.1 Competências Individuais

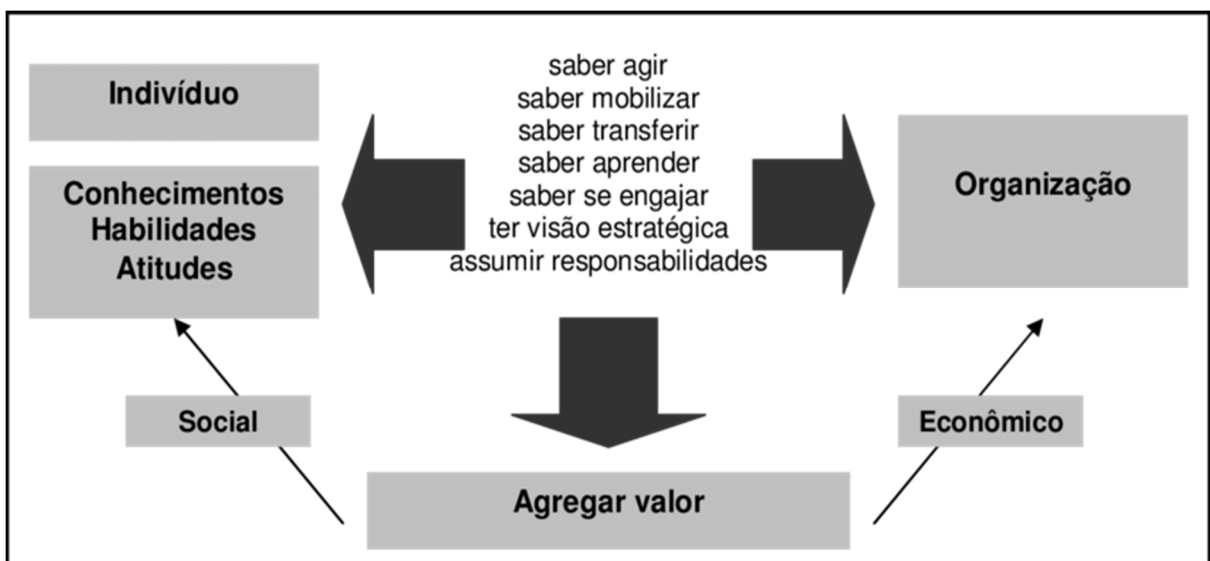
O conceito de competência profissional surgiu na década de 1970, evidenciado por McClelland (1973) no artigo *Testing for competence rather than intelligence*, no qual propôs testes que identificassem variáveis de competência que pudessem auxiliar no desempenho profissional, ao invés dos testes de inteligência que eram aplicados para seleção profissional.

Segundo Durand (1998) a competência refere-se à utilização de três dimensões: o **conhecimento** (saber o que fazer, ter a informação sobre a atividade); a **habilidade** (saber como fazer, ter a capacidade de executar a atividade) e a **atitude**

(querer fazer) para o alcance de um determinado objetivo. Ele acrescenta que o desenvolvimento de competências ocorre por meio de aprendizagem individual e coletiva.

Para Fleury (2002) as competências são sempre contextualizadas e aparecem associadas a ações como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, conforme apresentado na Figura 4.

**Figura 4 – Competências**



Fonte: Fleury (2002).

Fleury (2002, p. 55) apresenta a definição de competência, não apenas como uma demonstração individual de capacidade de ação que é limitada, mas, associada ao ambiente organizacional. Trata-se de “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Entende-se que as competências contribuem para o alcance dos resultados da organização, entretanto, é preciso identificar as competências críticas (*core competences*) que são aquelas que a empresa necessita para obter sucesso no mercado. Para Castro e Eboli (2013, p.410) “é preciso desenvolver competências nas pessoas que permitam diferenciar a empresa perante o mercado, na hora de competir.” Fleury (2002) detalha as competências profissionais que são requeridas do trabalhador contemporâneo, conforme exposto no Quadro 3.

### Quadro 3 – Competências para o Profissional

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
<b>Saber se engajar e se comprometer</b>	Saber empreender, assumir risco. Comprometer-se
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury (2002, p.56).

Assim, competência é entendida como a aquisição pelo indivíduo de conhecimentos, o desenvolvimento das habilidades e das atitudes consideradas importantes na organização. Reflete a sua capacidade de pensar e agir e aprender em diferentes situações.

Nos anos 1980, uma segunda corrente de autores defendeu que a competência é evidenciada na ação laboral do indivíduo. Le Bortef (2003) explicitou a diferença entre o conceito de qualificação, utilizado na década de 1970 para descrever o processo em que o trabalhador é preparado (treinado) para o exercício de uma função e, por fim, o conceito de competência que amplia a participação e o envolvimento do profissional no processo de trabalho. A competência é, portanto, a qualificação em ação.

Segundo Zarifian (2008) a competência é percebida quando o trabalhador assume a responsabilidade, ou seja, demonstra um comprometimento com o alcance dos resultados. Assim, o resultado do trabalho é o prolongamento das competências que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional e que, por sua vez, agrega valor à organização.

Meister (1999) elencou sete competências básicas requeridas pelos empregadores para garantir a empregabilidade frente ao desempenho da concorrência. São elas:

- Aprender a aprender.
- Comunicação e Colaboração.
- Raciocínio criativo e resolução de problemas.
- Conhecimentos tecnológicos.
- Conhecimento de negócios globais.
- Desenvolvimento de liderança.
- Autogerenciamento da carreira.

Desse modo, para alcançar estas competências, as organizações devem proporcionar aos funcionários, além das condições de aprimoramento das habilidades técnicas necessárias às atividades laborais, também oportunidades para aquisição de habilidades e atitudes voltadas às estratégias organizacionais, estimulando uma postura de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento (EBOLI, 2010; MEISTER, 1999).

Em estudo recente Brown et al. (2020) analisaram os 21 empregos do futuro e indicaram as habilidades que serão demandadas nos próximos 10 anos. Tais habilidades foram classificadas em cinco temas: resiliência individual e organizacional, confiança e segurança organizacional, criatividade e inovação, literacia em dados e parceria homem-máquina.

As competências também são classificadas como *hard skills* (competências técnicas) e *soft skills* (competências transversais). De acordo com Robles (2012) as *hard skills*, que são as competências técnicas, estão relacionadas à formação e/ou especialização em determinado assunto, como programação, domínio de informática, contabilidade, entre outras. Já as *soft skills*, que são as competências transversais, estão relacionadas às habilidades comportamentais, à capacidade de lidar com emoções como comunicação interpessoal, liderança, criatividade, entre outras. Robles (2012) sinaliza que estas competências são intangíveis e não estão relacionadas com o conhecimento, mas, com atributos pessoais e traços de caráter, atitudes e comportamentos. Logo, como são intangíveis tornam-se mais difíceis de serem adquiridas e/ou aperfeiçoadas.

Swiatkiewicz (2014) realizou pesquisa com trabalhadores estudantes portugueses com o objetivo de identificar, na opinião dos trabalhadores, quais competências são valorizadas pelos empregadores. Para a pesquisa, com base na

literatura consultada, fez a seguinte classificação: competências transversais (*soft skills*), competências técnicas (*hard skills*) e competências morais/éticas. Identificou, pelos resultados obtidos, a preferência pelas competências transversais, as *soft skills*.

Pedrosa e Silva (2019) realizaram estudo com o objetivo de identificar as principais *soft skills* solicitadas nos anúncios de vagas on-line de gerentes de projetos de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil. Para este cargo, o estudo identificou que a Comunicação aparece em primeiro lugar. Nas posições seguintes foram identificadas: Liderança, Negociação, Relacionamento interpessoal e Gestão de Conflitos.

Cruz (2018) investigou as atividades do analista de inteligência competitiva e do analista de crédito, no processo de tomada de decisão em uma instituição financeira bancária. Seu objetivo foi propor um modelo de competências essenciais e emergentes para o analista de crédito. Os resultados, aliados aos conceitos de competência, levaram à definição daquelas requeridas para estes profissionais como: mapeamento de fontes de informação, raciocínio lógico, organização da informação e domínio das tecnologias de informação e comunicação.

A pesquisa realizada pela *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2019) investigou as lacunas de *soft skills* observadas nos processos seletivos. Os resultados apontaram que para 37% dos respondentes a capacidade de resolver problemas, o pensamento crítico e a criatividade são lacunas de *soft skills* identificadas nos processos seletivos de suas companhias. A comunicação foi apontada por 31% dos respondentes.

Attadia Galli et al. (2019) mapearam as contribuições da Educação Corporativa no treinamento e desenvolvimento de habilidades dos funcionários de uma instituição financeira. Os resultados indicaram que as quatro competências apontadas por estes funcionários foram: possuir ética (21%), saber se comunicar (18%), ter comprometimento (10%) e saber ouvir (11%). Concluíram que é essencial o incentivo para participar de programas ou cursos financiados pela IF, porque é clara a necessidade da implementação dos processos de educação corporativa, uma vez que este é apresentado como um pilar fundamental para o sucesso do negócio.

O Fórum Econômico Mundial, já mencionado anteriormente, divulgou no relatório “O Futuro dos Empregos”, os novos modelos de negócios, as novas profissões e as habilidades que os profissionais precisam desenvolver. Mudanças decorrentes do aumento da automação, inteligência artificial, robótica foram



analisadas e, com base nestes estudos, foram elencadas as competências a serem demandadas (WEF, 2020).

Entre as competências identificadas pelo estudo estão: pensamento analítico, aprendizagem ativa, capacidade de resolver problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, capacidade de liderar e influenciar, de monitorar e usar tecnologia no trabalho, resiliência e raciocínio voltado a resoluções.

De acordo com matéria publicada no jornal Valor Econômico (2020) em 23 de outubro de 2020, mencionando o Fórum Econômico Mundial (WEF) esta aponta que, no Brasil, as três principais habilidades requeridas pelas organizações de seus profissionais são: aprendizagem ativa, pensamento analítico e criatividade.

Para Quint, Sebastian e Gorecky (2015) as tecnologias digitais estão substituindo os sistemas tradicionais e exigindo mais habilidades dos trabalhadores e também competências interdisciplinares. É necessário reduzir a lacuna entre o mundo real e o digital. Os trabalhadores devem possuir além de suas formações acadêmicas, enriquecimento em várias áreas/domínios. Propõem ações para enriquecer os currículos acadêmicos e de treinamento avançado existentes, como atividades de Realidade Virtual e Realidade aumentada e gamificação. O Quadro 4 apresenta alguns exemplos de *hard skills* e *soft skills* com base na literatura consultada.

**Quadro 4 – Hard skills e Soft skills**

<i>Hard Skills</i>	<i>Soft Skills</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proficiência em Língua Estrangeira.</li> <li>• Diploma/Certificado.</li> <li>• Domínio em Ferramentas Estatísticas ou de Programação.</li> <li>• Conhecimento Técnico.</li> <li>• Visão Estratégica.</li> <li>• Domínio e Utilização de ferramentas de TI.</li> <li>• Certificação de Conhecimento.</li> <li>• Resolução de Problemas.</li> <li>• Graduação/ Pós-graduação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em Equipe.</li> <li>• Comunicação.</li> <li>• Criatividade.</li> <li>• Ética.</li> <li>• Interação.</li> <li>• Confiança.</li> <li>• Comunicação Interpessoal.</li> <li>• Capacidade de Persuasão.</li> <li>• Resolução de Conflitos.</li> <li>• Senso de Liderança.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

Zarifian (2008) afirma que uma das transformações trazidas pelo conceito de competência refere-se à maior valorização do engajamento dos funcionários, o que faz com que as empresas valorizem o trabalho em grupo, a importância do “saber comunicar”, que representa um maior envolvimento nas relações e nas comunicações, contudo, demanda “mais tempo e investimento” (ZARIFIAN, 2008, p.111).

Desta forma, o desenvolvimento das competências profissionais pode contribuir para o alcance das metas estratégicas da instituição. Fleury e Fleury (2001) reforçam que ter vantagem competitiva, nos dias atuais, implica que a instituição esteja habilitada para diferenciar-se dos seus concorrentes e, dessa forma, conquistar um espaço de destaque no ambiente socioeconômico e de negócios.

### 1.3.2 Competências Organizacionais

A partir da definição das competências individuais é possível estabelecer as competências organizacionais. Tal qual as competências individuais, as competências organizacionais podem ser conceituadas como o conjunto de conhecimentos, habilidades, mas, com as seguintes características apontadas por Lima e Borges-Andrade (2006, p. 207-211):

- Está inserida na estrutura, tecnologia, processos e relações entre pessoas e grupos, relacionando-se com a gestão estratégica da organização.
- Envolve o conhecimento social sobre solução de tarefas, sendo definido por processos, sistemas e práticas que permitem a coordenação de capacidades individuais.
- Pode ter especificidade e relevância variáveis, relativas à missão e ao momento histórico da organização.

O modelo de gestão por competências para Dutra (2001) reverte em ganhos para a organização como simplicidade, flexibilidade e transparência, direcionamento dos investimentos para aprimoramento pessoal, entre outros. Oferece, também, vantagens para os indivíduos como horizontes profissionais claros e com critérios definidos e estímulo ao autodesenvolvimento.

Nesse contexto, a utilização deste modelo permite que as gestões se adequem tanto às necessidades corporativas, quanto às necessidades e expectativas dos indivíduos, mantendo ou ampliando as vantagens competitivas.

Com relação ao desenvolvimento de competências vinculadas aos objetivos estratégicos, tem-se a posição de Kanaane e Ortigoso (2018, p.62):

As contribuições das pessoas para o autodesenvolvimento, desenvolvimento de equipes e das organizações, dar-se-ão a partir do momento em que, diante das novas exigências apresentadas pela sociedade do conhecimento, houver

mudanças significativas na postura pessoal e profissional. Tal postura deve estar atrelada à pesquisa contínua, transferindo o conhecimento às equipes de trabalho, utilizando-se de ferramentas tecnológicas existentes, capacitando-se e antecipando-se às demandas do cliente, planejando operações estratégicas maximizando resultados e minimizando perdas, assim como administrando melhor os custos.

No entanto, com relação a esta questão estratégica, Ruas et al. (2005, p. 11) destacaram a carência de estudos orientados à “interação entre as competências estratégicas e as competências mais associadas às atividades operacionais”, demandando, assim, uma gestão voltada para o desenvolvimento das competências.

No tocante ao presente estudo, o qual aborda a contribuição da educação corporativa para o processo de comunicação, o próximo subtópico aborda o desenvolvimento da competência em comunicação.

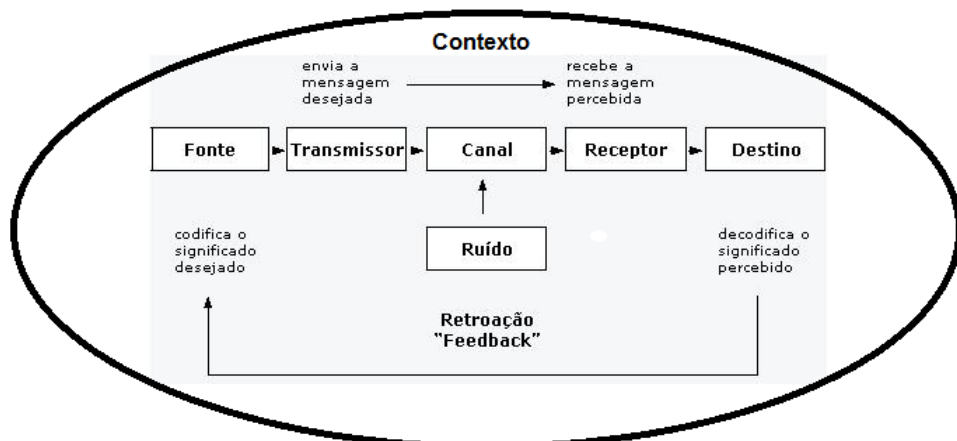
### 1.3.3 Competência em Comunicação

A capacidade de comunicação tem sido um pré-requisito cada vez mais observado pelos empregadores, na medida em que mobiliza os recursos humanos, os recursos materiais e os recursos tecnológicos. Meister (1999, p.92) aponta:

Saber ouvir e comunicar-se com os colegas de trabalho e clientes é essencial, mas, além disso, o profissional do conhecimento do século vinte e um também precisa saber trabalhar efetivamente em grupo, colaborar com os membros da equipe, solucionar conflitos e compartilhar as melhores práticas em toda a organização.

O processo de comunicação, pode ser descrito conforme apresentado na Figura 5.

**Figura 5 – Teoria da Comunicação**



Fonte: Adaptado de Barros (2012).

O processo de comunicação ocorre quando há um emissor, que codifica a mensagem que será transmitida por um canal a um receptor, que irá interpretar e dar significado à mensagem original – ou seja, decodificá-las dentro de um contexto. O receptor, ainda, poderá responder, dando sequência ao que se conhece por feedback.

Problemas decorrentes de falhas na comunicação podem ser causados pelo emissor (aquele que emite a mensagem) ou pelo receptor (aquele que recebe a mensagem). Entretanto, a comunicação não garante a compreensão. Para Morin (2007, p. 94) “a informação, se for bem transmitida e compreendida, traz inteligibilidade, condição primeira necessária, mas não suficiente, para a compreensão”, que envolve também empatia e identificação com o outro.

Pelo exposto, concebe-se que o aprimoramento da competência em comunicação é necessário para a formação de profissionais críticos, criativos e comprometidos para enfrentar os desafios neste contexto de mudanças no mundo do trabalho, caracterizadas pelas tecnologias digitais. Para Andrelo (2016) a competência em comunicação é definida como:

A capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não por artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações (competência em informação), em grande parte das vezes oriundas de e geradas em ambiente digital (competência digital) ou vindas do aparato midiático (competência midiática) (ANDRELO, 2016, p. 53).

Para a autora é possível que a formação comunicacional ocorra em ambiente organizacional. Os programas de EC, para ela, devem ir além da formação tecnicista e devem privilegiar “a formação das pessoas para outras habilidades, entre elas a boa comunicação” (ANDRELO, 2016, p. 89).

Macarenco (2006) pesquisou se a comunicação, ao ser utilizada como competência, pode contribuir para os resultados organizacionais e afirma que:

A competência comunicação é uma capacidade que vai além da condição de ouvir processar e compreender o contexto da mensagem. É uma competência de apoio para a própria avaliação, para lidar com fluxos de informações no âmbito da interação entre partes diversas, argumentando COM o outro e usando o *feedback* para melhorar a interação de administradores e gestores com os demais membros envolvidos com a organização (MACARENCO, 2006, p. 36).

Matos (2014, p.184) apresenta um Modelo Estratégico de Comunicação Sem Complicação para a “melhoria dos processos de comunicação e relacionamento profissional e humano”, por meio de diagnóstico e definição de estratégias. Por fim, o autor propõe as seguintes ações na fase operacional:

- Pensar e agir: textos para leitura acompanhados de exercícios práticos ligados à comunicação e relacionamento.
- Diálogo e ações: reuniões temáticas para discussão de debates de temas relacionados ao cotidiano do trabalho.
- AGIR (Agentes Geradores de Integração e Inovação): reuniões rápidas com o objetivo de favorecer o diálogo e relacionamento humano.
- Lançamento de produtos que favoreçam a consolidação de um ambiente de diálogo: jornal, intranet etc.

Em concordância, tem-se a posição de Cury (2016, p. 211) que propõe ações colaborativas entre as áreas de comunicação e de desenvolvimento organizacional que funcionarão como “uma alavanca poderosa e, a partir de processos de comunicação mais coerentes e alinhados, sensibilizar e capacitar líderes e equipes para ações mais colaborativas e resultados mais significativos”.

A autora concluiu que a comunicação é, portanto, uma habilidade que pode ser adquirida e aperfeiçoada e que a busca pelo conhecimento auxilia os funcionários e a organização no alcance de objetivos estratégicos.

#### **1.4 Educação Corporativa e Comunicação: dimensão estratégica**

Considera-se que as estratégias organizacionais são alcançadas por meio da definição e o desenvolvimento das competências organizacionais e individuais necessárias para o alcance das metas e objetivos definidos pela organização (FLEURY, 2001).

Portanto identificar quais são as competências que a organização já possui e quais precisa desenvolver auxilia a gestão do conhecimento para o alcance dos resultados. De acordo com Dutra (2001, p.130):

A valorização das pessoas (e não simplesmente dos "funcionários") que atuam na empresa leva, por exemplo, a pensar seriamente na questão da gestão do conhecimento. Uma bem-sucedida criação e distribuição do saber é caminho privilegiado para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, tornando o "local de trabalho" um lugar em que o aprendizado não se dissocia dos desejos de crescimento individual e da necessidade de crescimento da própria organização.

Os processos de Educação Corporativa, por meio do desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, colaboram com o alcance das estratégias do negócio.

O papel estratégico da comunicação no ambiente corporativo foi descrito por Cardoso (2006, p. 5):

Num ambiente de incertezas e complexidade, é necessário compreender a estratégia organizacional não mais como um exercício de previsão conduzido por um grupo limitado de experts, mas sim como um processo de emergência estratégica envolvendo toda a coletividade, em cujo centro está a Comunicação.

Kunsch (2003) considera a Comunicação Organizacional uma ferramenta estratégica, dentro da perspectiva da comunicação integrada, que abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Marchiori (2009) afirma que a organização é constituída por redes de relacionamento internas, compostas por colaboradores e lideranças. O objetivo da comunicação interna é, nesta perspectiva, além de buscar o aprimoramento destes relacionamentos, promover a valorização das experiências dentro da organização, percebida pela autora como um fenômeno social. A comunicação “exige pensar o desenvolvimento de práticas interlocutivas” (MARCHIORI, 2009, p.316).

Duarte e Monteiro (2009) defendem que os processos comunicativos devem ser assumidos por todos os integrantes da organização com uma perspectiva abrangente e que gere consciência e competência comunicativa. Os autores sugerem que os funcionários exercitem a competência comunicativa e tomem iniciativa para melhorar a própria comunicação. As organizações, por sua vez, devem criar estratégias de educação para a comunicação por meio de capacitação e treinamento. Neste sentido, concluem que “a educação para a comunicação lida com as noções de comunicação interpessoal, grupal e midiaticada, bem como comunicação formal e informal segundo uma perspectiva dialógica e ética” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.351).

De acordo com Marchiori (2014, p. 110), “a base dos valores – confiança, competência, comprometimento e credibilidade – está na qualidade do processo de comunicação que será vivenciado por todos”. A comunicação interna, articulada com

os objetivos estratégicos, forma “embaixadores” da organização, disseminando valores, práticas, produtos e serviços.

A gestão dos processos de comunicação, nesta perspectiva, contribui para o fortalecimento da marca da empresa. A gestão da marca (*branding*) envolve também o envolvimento de seus funcionários que são o contato com os clientes e, por isso, devem agir de forma consistente com a marca. A empresa precisa cuidar da gestão da sua marca com seus funcionários para alcançar o seu público com mais eficiência.

A comunicação nas organizações precisa ser vista como um processo amplo, que vai além de modelo de transmissão unilateral de informações. O sucesso na comunicação organizacional é alcançado por processos de Educação Corporativa, que promovam compartilhamento de experiências e competências, inseridas em um processo humanizado.

Portanto, a comunicação corporativa, quando bem administrada, pode ser uma forma estratégica de gestão. No que se refere ao público interno, o desenvolvimento das competências comunicacionais os auxiliará na seleção e utilização das informações relevantes, em sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

O próximo capítulo aborda o contexto da pesquisa, resgatando o histórico do setor financeiro no Brasil, o contexto atual e a caracterização da instituição financeira objeto de estudo.

## CAPÍTULO 2 CONTEXTO DA PESQUISA

### 2.1 Setor Financeiro no Brasil

O primeiro banco brasileiro foi criado em 12 de outubro de 1808, com a vinda de D. João VI e da família real. Em 1838 foi criado o Banco Comercial do Rio de Janeiro e, em seguida, os bancos comerciais na Bahia, Maranhão e Pernambuco. Os primeiros bancos estrangeiros, *London&Brazilian Bank* e o *The Brazilian and Portuguese Bank*, vieram para o Brasil em 1863 e foram instalados no Rio de Janeiro (CAMARGO, 2009).

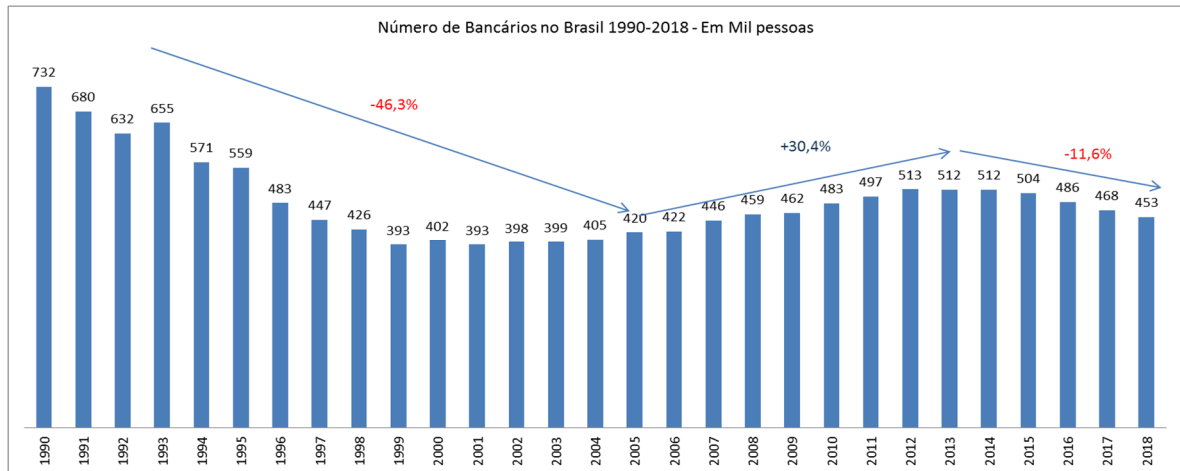
Na década de 1920 foram criadas a Secretaria Geral dos Bancos, que aprovou o Regulamento para a fiscalização dos bancos e das casas bancárias, a Inspeção Geral dos Bancos e a Câmara de Compensação de Cheques inicialmente no Rio de Janeiro e depois em São Paulo. O Sistema Integrado Regional de Compensação (SIRC) foi criado em 1969, segundo dados da Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF, 2020).

Apesar do setor bancário ter passado por diversas crises econômicas e políticas, este sistema perdurou até a década de 1970. Na década de 1970 iniciou-se em vários países um processo de liberalização e desregulamentação deste setor. No Brasil, segundo Camargo (2009), foi a partir da década de 1990 que começaram a ocorrer mudanças na estrutura do sistema bancário.

Segundo a tendência mundial de liberalização em vários mercados, o Brasil iniciou um processo de abertura comercial e financeira. Após o processo de reestruturação bancária promovido pelo governo, os bancos estrangeiros ampliaram, em muito, sua participação no mercado bancário do país. Houve uma intensificação no processo de fusões e aquisições, tanto por instituições estrangeiras como por instituições nacionais, o que aumentou consideravelmente a concentração bancária (CAMARGO, 2009, p.7).

Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2018) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), na década de 1990 havia em torno de 732 mil bancários no Brasil. A partir da implantação do Plano Real em 1994, este número reduziu para 571 mil e em 2005 os bancários somavam 420 mil, o que representa uma queda de 44% em relação ao apurado em 1990, conforme apresentado no Gráfico 1.



**Gráfico 1 – Número de Bancários no Brasil: 1990-2018**

Fonte: Dados da RAIS (2020, do Ministério do Trabalho e Emprego).

Com o Plano Real houve a queda da inflação e a abertura do mercado, bem como o aumento da concorrência internacional. Nesta época, também, iniciaram-se os processos de informatização dos bancos. O número de equipamentos de autoatendimento nas agências e o número de clientes que utilizam o *internet banking* aumentou substancialmente neste período.

As mudanças demandaram um novo perfil do bancário “traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, contrariando a exigência anterior, quando as atividades eram claramente delimitadas pelo manual” (LARANJEIRA, 1997, p. 118).

Segundo dados do Relatório Anual 2018 da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018) foram 158,4 milhões de clientes bancários responsáveis por 1330 bilhões de reais em transações com cartões de crédito e débito no Brasil. De acordo com a pesquisa foram contratados em torno de 3,3 trilhões de reais em Operações de Crédito. Os investimentos em tecnologia foram em torno de 19,6 bilhões.

Atualmente, o setor financeiro é constituído por bancos, seguradoras, cooperativas de crédito, corretoras e distribuidora de títulos, entre outras instituições que são responsáveis pela distribuição de serviços e produtos financeiros. O Quadro 4 apresenta as instituições autorizadas a operar pelo Banco Central do Brasil (BACEN) até outubro de 2020.

### Quadro 5 – Instituições Financeiras autorizadas pelo Banco Central

Segmento	Sigla	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Out
Banco Múltiplo	BM	132	130	132	133	132	131	132	136
Banco Comercial <sup>V</sup>	BC	23	22	21	21	21	20	20	20
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4	4	4	4	4
Caixas Econômicas Estaduais/Federal	CE	1	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	BI	14	14	13	14	13	12	11	10
Banco de Câmbio	B Camb	3	3	3	3	3	4	5	5
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	CFI	58	55	53	53	56	58	59	61
Sociedade de Crédito Direto	SCD						1	11	38
Sociedade de Empréstimo entre Pessoas	SEP							4	7
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	CTVM	93	92	87	79	75	68	67	65
Sociedade Corretora de Câmbio	CC	62	66	63	63	61	63	55	55
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	DTVM	116	108	102	101	95	94	94	94
Sociedade de Arrendamento Mercantil	SAM	29	27	27	25	24	21	21	19
Sociedade de Crédito Imobiliário <sup>2)</sup> e Associação de Poupança e Empréstimo	SCI e APE	11	9	8	4	3	3	3	3
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte	SCM	38	40	40	38	38	36	33	30
Agência de Fomento	AG FOM	16	16	16	16	16	16	16	16
Companhia Hipotecária	CH	8	7	8	9	7	6	6	6
Instituição de Pagamento	IP				1	6	10	19	26
<b>subtotal</b>		<b>608</b>	<b>594</b>	<b>578</b>	<b>565</b>	<b>555</b>	<b>548</b>	<b>561</b>	<b>596</b>
Cooperativa de Crédito	COOP	1209	1163	1113	1078	1023	973	920	891
<b>subtotal</b>		<b>1817</b>	<b>1757</b>	<b>1691</b>	<b>1643</b>	<b>1578</b>	<b>1521</b>	<b>1481</b>	<b>1487</b>
Sociedade Administradora de Consórcio	CONS	199	186	172	166	156	152	148	144
<b>Total</b>		<b>2016</b>	<b>1943</b>	<b>1863</b>	<b>1809</b>	<b>1734</b>	<b>1673</b>	<b>1629</b>	<b>1631</b>

Fonte: BACEN (2020).

O Banco Central do Brasil, órgão supervisor vinculado ao Conselho Monetário Nacional (CMN), é responsável por autorizar e fiscalizar as instituições financeiras. Os bancos múltiplos, os bancos comerciais, a Caixa Econômica Federal (CEF) são responsáveis pela captação de depósitos à vista.

As demais instituições financeiras, Agências de Fomento, Bancos de Desenvolvimento, Companhias Hipotecárias, entre outras, são classificadas como intermediárias financeiras e atuam na administração de recursos de terceiros. (CAMARGO, 2009).

Neste contexto, as instituições financeiras adquirem responsabilidades não apenas sobre seus produtos, mas, também, sobre o impacto social de suas atividades e passam a ser “cobradas a atuar com maior transparência, segundo legislações mais rígidas e princípios de governança corporativa, e exige-se que gerem valor mais amplo para a sociedade do que apenas lucros para acionistas” (MELLO, 2010, p.141).

De acordo com estudo realizado pela McKinsey & Company, de autoria de Sawaia et al. (2020), os bancos brasileiros estavam sofrendo desafios estruturais e competitivos, antes mesmo do surgimento da crise do novo coronavírus, apesar do histórico de resiliência e alta capitalização. O estudo orienta que para enfrentar estas dificuldades, agravadas pela pandemia, os bancos devem adotar estruturas organizacionais mais ágeis e horizontais, incentivar a cultura de aprendizado e atrair cada vez mais talentos digitais.

## 2.2 Contexto Atual do Setor Financeiro

A Deloitte (2020) realizou a “Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária” com 22 bancos que representam 90% dos ativos da indústria bancária e revelou que os canais digitais foram responsáveis por 63% das transações em 2019; *mobile banking*, sozinho, representou 44% das operações em todo o país. Os investimentos feitos pelo setor bancário em tecnologia em 2019 cresceram 48% em relação ao ano anterior.

De acordo com estudo do Observatório FEBRABAN – Destaques de 2020 e Expectativas para 2021 (FEBRABAN, 2020), houve avanço na utilização de serviços bancários no Brasil, chegando a 84%, mas, ainda há 36 milhões de pessoas sem relacionamento com instituições bancárias.

O setor bancário brasileiro, segmento de alta competitividade, estabelece suas metas estratégicas a partir da elaboração de cenários macroeconômicos, que são os desenhos de possíveis realidades futuras, considerando as variáveis econômicas, dentre as quais a taxa de câmbio, juros, inflação, crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), entre outros indicadores.

No entanto, nenhum cenário previu os desafios que as organizações e os funcionários vivenciariam com o surgimento da pandemia da Covid-19, causada pelo Coronavírus, de modo que os países adotaram medidas de proteção e distanciamento para evitar casos graves e óbitos, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020).

Para garantir a segurança dos funcionários, mas mantendo os serviços básicos de atendimento ao público em funcionamento foram implantadas medidas como o afastamento dos funcionários, que passaram a trabalhar de forma remota (*home office*), redução da jornada de trabalho, intensificação das medidas sanitárias

nas dependências como disponibilização de álcool em gel, obrigatoriedade do uso de máscara, entre outras medidas.

De acordo com Rodrigues (2020) no início da Pandemia os bancos colocaram 100 mil bancários em regime de teletrabalho e, após duas semanas, 230 mil bancários já estavam em *home office*, o que representa 51% da categoria.

Os grandes bancos investem em programas de Educação Corporativa. No Banco do Brasil, a Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) deu continuidade aos programas de Educação Corporativa que já existiam na instituição. A Universidade Corporativa do Bradesco (UniBrad) foi criada com o objetivo de desenvolver nos funcionários as competências consideradas essenciais para as estratégias de negócio da instituição. O Santander Brasil lançou a Academia Santander, uma universidade corporativa que, segundo a instituição, representa uma ruptura na forma de aprender em ambientes corporativos, baseada no conceito de *coworking* (ambientes de trabalho compartilhados) com o objetivo de favorecer a troca e a geração de conhecimento (FEBRABAN, 2017).

A Universidade Caixa originou-se da evolução do programa “Crescer com a Caixa”, iniciado em 1996 e, em 2012, lançou o Portal da Universidade e, por fim, a Escola Itaú Unibanco de Negócios oferece programas específicos de formação que abrangem temas técnicos e comportamentais (FEBRABAN, 2017).

Atualmente os bancos estão focados em grandes inovações na área tecnológica. Entre as tendências está a utilização da Inteligência Artificial (IA) com recursos que visam garantir maior segurança e agilidade nas operações. Estudo realizado pela Deloitte identificou que a automação e a inteligência artificial substituirão as atividades repetitivas realizadas pelos funcionários. Assim, as IF precisam repensar “a gestão de talentos e as habilidades necessárias para se manter na vanguarda” (DELOITTE, 2020, p.1).

### **2.3 Caracterização da Instituição Financeira**

O estudo teve como lócus de pesquisa uma instituição financeira, sociedade de economia mista, com sede em Brasília, um banco estatal brasileiro com mais de 200 anos de existência. Conta com mais de 90.000 funcionários distribuídos em mais de 4.000 agências pelo país e sua atuação fora do Brasil está relacionada à internacionalização das empresas nacionais e ao crescimento das relações

comerciais entre o Brasil e outras nações. A estrutura organizacional é composta pela Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e o Conselho Diretor com o Presidente e mais nove Vice-Presidentes.

Com relação às medidas adotadas, a instituição informou em sua Análise de Desempenho referente ao 4º Trimestre de 2020 (Doc. 2) que estão trabalhando em sistema de *home office* 86% dos funcionários da administração geral e 29% dos lotados na rede de agências. Foram disponibilizados aos funcionários, cursos e trilhas completas de capacitação na Universidade Corporativa (UC) para apoiar e facilitar o desenvolvimento do trabalho remoto.

A instituição financeira divulga documentos, relatórios e apresentações institucionais sobre sua trajetória e resultados em sua página oficial na Internet, com acesso ao público externo. Os documentos utilizados neste estudo estão identificados nas Referências e nominados como Doc. 1. Doc.2 etc. para preservar o sigilo da Instituição Financeira.

#### **2.4 A Educação Corporativa na Instituição Financeira**

Os programas de Educação Corporativa tiveram início na década de 1960 com a criação de um Departamento para a Seleção e Desenvolvimento de Pessoal. A partir deste departamento, as ações de Educação Corporativa foram sendo aperfeiçoadas. Na década de 1970 foram implantadas novas tecnologias em sala de aula, como a utilização de jogos e dinâmicas de grupo. Neste período, a política de formação de pessoal era pautada pela formação continuada do funcionário.

A Universidade Corporativa foi criada em 2002, com o objetivo de ser um espaço de desenvolvimento pessoal e profissional, com vistas a desenvolver o capital intelectual da organização. A sede fica em Brasília, mas, conta com Gerências Regionais em todo o país, com estrutura física para viabilização de eventos de treinamentos como laboratórios de informática, auditórios e salas de aulas.

Atualmente, a proposta de Educação Corporativa está estruturada no documento denominado Proposta Político-Pedagógico (Doc. 3), publicado em 2008. Seus Objetivos, Princípios de Diretrizes estão apresentados no Quadro 6.

### Quadro 6 – Proposta Político-Pedagógica

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer as linhas conceituais e metodológicas orientadoras das ações educativas.</li> <li>• Valorizar o local de trabalho como comunidade de aprendizagem.</li> <li>• Orientar a formação permanente dos técnicos e colaboradores que atuam na Universidade Corporativa.</li> <li>• Orientar a formação dos gestores para o desenvolvimento das competências necessárias.</li> </ul>
<b>Princípios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aluno como sujeito da aprendizagem.</li> <li>• Diálogo e conscientização.</li> <li>• Problematização da realidade.</li> <li>• Abordagem complexa e visão mutirreferencial.</li> <li>• Aprender a aprender.</li> </ul>
<b>Diretrizes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democratizar o acesso ao saber e às oportunidades.</li> <li>• Educar de forma contínua e permanente.</li> <li>• Compartilhar a responsabilidade da gestão da carreira.</li> <li>• Sistematizar e integrar ações.</li> <li>• Avaliar sistematicamente.</li> <li>• Utilizar as Novas Tecnologias da Comunicação e da Informação.</li> <li>• Alinhar as ações à estratégia corporativa.</li> <li>• Produzir e compartilhar conhecimentos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela pesquisadora do Doc. 3 da IF estudada.

Desta forma, o documento tem como finalidade orientar as ações de formação e desenvolvimento dos funcionários de forma contínua e permanente, em um contexto dinâmico. Os funcionários devem manter o comprometimento com o seu autodesenvolvimento de forma ética.

A UC disponibiliza programas de capacitação presenciais, autoinstrucionais, além de também, ser um canal para concessão de bolsas de estudos como graduação, pós-graduação e idiomas.

Os cursos presenciais são conduzidos, em sua maioria, por funcionários selecionados na instituição, que atuam em setores variados e que passam por formação específica, sendo convocados para atuarem como educadores corporativos quando necessário.

Os cursos autoinstrucionais são organizados por meio de Trilhas de Conhecimentos como, por exemplo: Trilha de Crédito, Trilha de Liderança, Trilha de Gestão de Pessoas. As trilhas de aprendizagem podem ser definidas como caminhos para promover o desenvolvimento profissional.

Uma das Trilhas é a Trilha Ética que é composta de Cursos, videoaulas, artigos que abordam assuntos como Prevenção e Combate à Corrupção, Prevenção

e Combate ao Assédio Moral e Sexual e o Código de Ética da IF, entre outros (Doc. 5).

Em 2020 foi desenvolvida a Trilha Trabalho Remoto que teve como objetivo desenvolver competências necessárias para o trabalho remoto em decorrência da pandemia do Covid-19. E, posteriormente, foi lançada a Trilha Novo Normal com conteúdos e ferramentas para apoiar os funcionários no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais neste cenário de incertezas e complexidade decorrente da pandemia.

A perspectiva das trilhas de aprendizagem pressupõe a participação ativa dos funcionários na aquisição de conhecimento e desenvolvimento de competências. Os funcionários podem escolher as áreas de conhecimentos que desejam aperfeiçoar seus conhecimentos, de acordo com seu plano de carreira (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Os treinamentos em serviços são realizados no próprio ambiente de trabalho e tem por objetivo a aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas.

Os programas de Certificação, detalhados a seguir, também são gerenciados pela UC da instituição:

- Certificação Legal em Investimento realizado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA).
- Certificação em Conhecimentos, obtidas após a realização de Prova Online nos temas: Agronegócios, Atendimento Bancário Pessoa Física, Atendimento Bancário Pessoa Jurídica, Comércio Exterior, Conhecimentos Jurídicos, Controles Internos e Risco Operacional, Gestão Organizacional e de Pessoas, Marketing e Comunicação, entre outros.
- Certificação em Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro (PLD). Esta ação está alinhada com o Sistema Nacional de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro.

Além destes programas, a UC também oferece o Mapa de Carreira, que é uma representação de caminhos e direções para crescimento profissional e pessoal, estruturada em três módulos. O primeiro módulo é o Conheça a si mesmo e visa ampliar o autoconhecimento para identificar quais os talentos, o que é preciso desenvolver e aonde ele quer chegar. O Módulo 2 apresenta a estrutura

organizacional da instituição e o Módulo 3 registra o Plano de carreira elaborado com base nas reflexões efetuadas nos primeiros módulos.

Outro programa é o Portal de Mentoria, que é um ambiente on-line que dá suporte aos processos de orientação profissional, objetivando compartilhar experiências entre os funcionários (Doc. 5).

E, por fim, há também bibliotecas para suporte aos processos de formação e desenvolvimento profissional. Os funcionários podem realizar consultas presencialmente ou solicitar a remessa do material pelo sistema de malote para o seu local de trabalho.

A instituição conta com um programa de Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados para mensurar os resultados das ações de Educação Corporativa, realizado semestralmente, com o objetivo de mensurar a contribuição para o alcance dos resultados. A avaliação de desempenho auxilia na identificação de necessidades de aprimoramento e na definição das ações de capacitação.

## **2.5 A Comunicação Corporativa na Instituição Financeira**

A comunicação corporativa é um aspecto da comunicação que tem por objetivo atender, de maneira estratégica, a transmissão e troca de mensagens da empresa com seus *stakeholders* e engloba a comunicação externa, interna, administrativa e interpessoal.

A comunicação interna, como já visto anteriormente, engloba todas as formas de comunicação com os funcionários, com o objetivo de informar sobre o posicionamento da instituição, produtos e serviços e contribuir para o fortalecimento das relações, criando condições favoráveis aos negócios.

A instituição, objeto deste estudo, conta com uma rede integrada de canais de comunicação interna que são regidos pelo Código de Ética e pelas Normas de Conduta, em consonância com a Estratégia Corporativa.

A Intranet, ou seja, a Internet privada da Instituição, tem como objetivo promover agilidade na troca de informações, garantindo a conectividade dos funcionários e a divulgação de informações, por meio de uma plataforma para divulgação de informações sobre diversas áreas, como marketing e política corporativa interna; à informação, bem como na pesquisa a informações.



Entre os veículos de comunicação utilizados pela Instituição destacam-se (Doc.6):

- Agência de Notícias: tem como objetivo a divulgação de informações de interesse dos funcionários na intranet corporativa, com o objetivo de mantê-los informados sobre as políticas, diretrizes, estratégias, produtos e serviços. É dividida em cadernos Nacionais, Regionais, entre outros.
- E-mail: divulgação de conteúdo informativo institucional.
- Mensagens corporativa via celular (SMS): para os funcionários que optarem pelo serviço e todos com celulares corporativos.
- TV Corporativa: Utilizada quando identificado que o conteúdo audiovisual é relevante para promover a marca e o posicionamento estratégico da instituição.
- Quadro Mural: tem como público-alvo todos os funcionários, para divulgação de informações de interesse da dependência.
- Portais internos: que agrupam informações relevantes sobre um determinado tema.

A instituição também conta com Agentes de Comunicação Interna que são funcionários que ocupam o papel de disseminar o negócio, a Missão, a Visão de Futuro e os Valores da instituição. Estes funcionários, também, devem promover a interação interpessoal, incentivando a prática da comunicação interpessoal entre equipes e na dependência (Doc. 6).

A comunicação interpessoal é aquela que ocorre entre duas ou mais pessoas de forma presencial ou remota. O Código de Ética e as normas de Conduta orientam quanto ao que é esperado nas relações de trabalho.

A Estratégia Corporativa vigente na instituição foi elaborada a partir de entrevistas com executivos, diretores, além de pesquisa eletrônica que obteve respostas de funcionários.

A configuração do contexto da pesquisa possibilitou delimitar o espaço ocupacional no qual investigou-se as práticas e ações voltadas ao processo de comunicação corporativa salientando elementos representativos da dinâmica organizacional, trazendo à tona os fatores envolvidos, as práticas, as limitações vigentes e resultados decorrentes das demandas corporativas.

## **CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O referencial teórico procurou apropriar-se dos conceitos de Educação Corporativa, Comunicação Organizacional, Competência e Competência em Comunicação. Buscou-se, também, descrever a atuação da instituição para enfrentar o período de crise decorrente da pandemia da Covid-19, causada pelo Coronavírus.

Para compor o referencial teórico foi realizada pesquisa bibliográfica, em periódicos e em meio eletrônico, a partir da leitura de teses, dissertações, artigos acadêmicos, livros e conteúdos relacionados com o tema desta pesquisa, com o objetivo de identificar as obras vinculadas à temática proposta, subsidiando e aclarando com conceitos e concepções sobre o fenômeno em pauta, ou seja, o fenômeno de educação corporativa, suas possibilidades e perspectivas, bem como as limitações na organização objeto de estudo.

Igualmente foram analisados documentos disponibilizados pela IF que, em muito, auxiliaram na contextualização da empresa.

### **3.1 Métodos**

No que diz respeito à natureza, foram adotadas as abordagens qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa tem como foco a teoria para subsidiar “uma explicação ou uma previsão sobre a relação entre as variáveis no estudo. Uma teoria explica como e por que as variáveis são relacionadas, agindo como um elo entre as variáveis” (CRESWELL, 2007, p.148). A abordagem quantitativa tem por objetivo quantificar os dados coletados e analisa-los por métodos estatístico. Neste estudo foi utilizada estatística descritiva como média, mediana e desvio padrão.

A pesquisa, quanto aos seus fins, caracteriza-se como exploratória por serem examinados aspectos ainda pouco pesquisados ou quando se pretende pesquisar sobre temas a partir de uma nova perspectiva (SAMPIERI et al., 2013, p. 101). Também se caracteriza como descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2016, p.42). Para Sampieri et al. (2013, p.102) os estudos descritivos “buscam especificar as propriedades, características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise”.

Quanto aos meios de investigação este trabalho pode ser classificado como um estudo de caso que, segundo Yin (2001) “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32), ou seja, a pandemia da COVID-19.

De acordo com Yin (2011, p.17) o estudo de caso é utilizado quando se questiona "como" e "por que", “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

### **3.2 Pré-teste**

Para aprofundar o estudo de caso foi elaborado um questionário que foi aplicado, preliminarmente, à 10 sujeitos durante o mês de novembro de 2020, com o objetivo de avaliar a clareza e a compreensão das questões e sua relação com os objetivos da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 203) “o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

Foi possível, a partir da amostra preliminar, identificar a opinião acerca dos desafios enfrentados nos processos de comunicação no seu cotidiano. As respostas obtidas, sinalizaram que os respondentes tiveram uma compreensão das questões formuladas, entretanto, houve sugestões quanto à reorganização textual das questões, o que serviu para que fossem ajustadas para a coleta definitiva.

### **3.3 Técnicas**

Definiu-se a primeira quinzena de janeiro de 2021 como o intervalo de tempo a ser considerado para a coleta de dados, realizada por meio da aplicação de um questionário enviado de forma on-line e anônima, pela rede mundial de computadores, por meio das redes sociais como Facebook e grupos fechados de Whatsapp.

Foi solicitado aos respondentes que preenchessem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A). As sete questões iniciais

tiveram por objetivo obter informações gerais sobre o perfil do respondente como faixa etária, grau de escolaridade e função na empresa.

As questões direcionadas ao tema foram fechadas e versaram quanto à visão dos profissionais sobre a Educação Corporativa e a Comunicação, por meio de um questionário que usou a Escala de Likert de 05 pontos, com afirmativas para serem respondidas conforme desde “Concordo Totalmente” até “Discordo Totalmente”, com intervalo de 05 opções para o que se pretendeu medir (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Também foram incluídas questões abertas com o objetivo de identificar sugestões de ações para melhorar a comunicação.

Considerando que os respondentes foram e estão sendo impactados pelas medidas adotadas em decorrência da pandemia da Covid-19, é importante destacar que a organização estudada disponibilizou a modalidade de Trabalho Remoto Residencial, tal como outras instituições financeiras, dentre as medidas de contenção ao avanço da contaminação pelo Coronavírus, aspecto que foi considerado no tratamento das respostas.

### **3.4 Sujeitos da Pesquisa**

A população deste estudo é de aproximadamente 90.000 sujeitos que representam os funcionários que trabalham na instituição. Optou-se por uma amostra não probabilística, por acessibilidade da pesquisadora e correspondendo a 500 sujeitos, funcionários da instituição objeto de estudo.

Obteve-se 278 respostas válidas, considerando que o formulário não permitia que se continuasse a responder caso o respondente não desse aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

### **3.5 Sistemática de Avaliação**

Optou-se pelo tratamento das avaliações pela sistemática qualitativa que, de acordo com Sampieri et al. (2013), tem como objetivo compreender o ponto de vista, as opiniões e os significados dos fenômenos e fatos no contexto em que estão inseridos. Por outro lado, buscou-se, como já mencionado, adotar, também, a

abordagem quantitativa, no intuito de captar aspectos relevantes, utilizando-se da estatística descritiva: média, mediana, desvio padrão, etc.

Houve análise documental que ocorreu por meio da leitura, transcrição, organização e interpretação das informações (CRESWEELL, 2007).

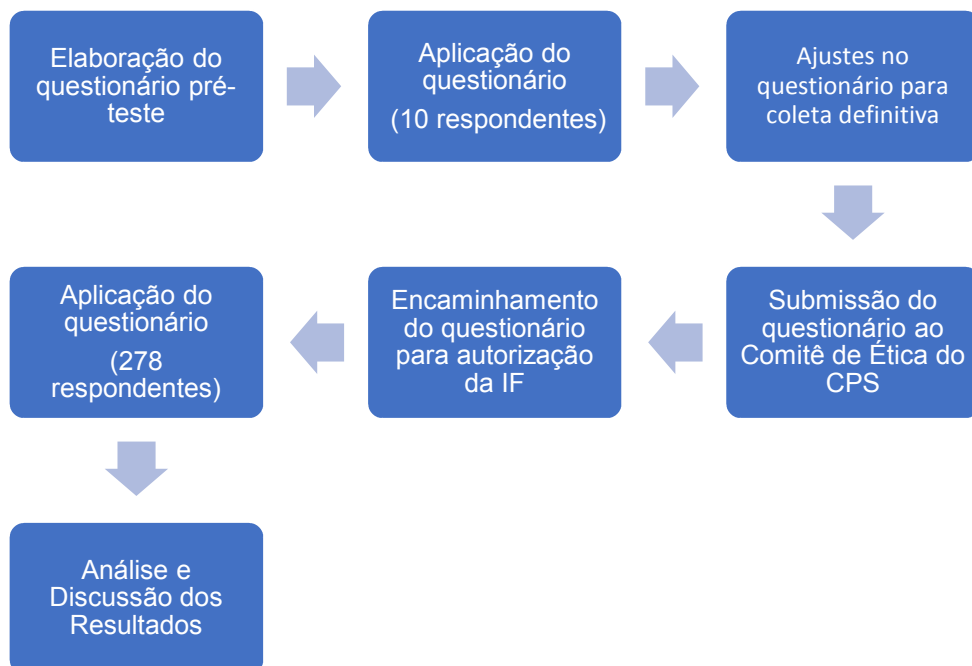
Foi efetuada análise interpretativa das questões abertas, usando como base a fala dos respondentes, o subsídio teórico pesquisado e as reflexões da pesquisadora. Para Moraes e Galliazzi (2006, p.38) o texto é compreendido como “produções linguísticas referentes a determinado fenômeno e originadas em um determinado tempo e contexto”.

Algumas questões fechadas do questionário, também, foram tabuladas, por meio estatístico, para obtenção de média, mediana, desvio padrão, variância, coeficiente de variação, além de outros elementos da Estatística Descritiva e foram analisadas sob a ótica da fundamentação teórica.

O projeto de pesquisa e o instrumento de coleta foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Paula Souza e, posteriormente, à IF para autorização. Após a obtenção das autorizações iniciou-se a coleta de dados.

Assim, o roteiro da pesquisa foi organizado conforme demonstrado na Figura 6.

**Figura 6 – Roteiro da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

### **3.6 Matriz de Amarração**

As bases metodológicas propostas neste estudo buscam associar os constructos Educação Corporativa, Comunicação Corporativa e Competências como relevantes para o alcance das metas estratégicas.

O lócus da pesquisa é uma Instituição Financeira e, como se pretende analisar de que maneira a Educação Corporativa influencia na Comunicação Interna, foram elaboradas quatro questões para cada objetivo específico. A primeira questão é a concordância em participar da pesquisa e as outras seis questões buscaram identificar o perfil dos respondentes. A organização da pesquisa está demonstrada no Quadro 7.

Quadro 7 – Matriz de Amarração

Problema	Obj. Geral	Obj. Específicos	Constructos/Autores	Questões
De que maneira a Educação Corporativa (EC) influencia na Comunicação Interna (CI) na Instituição Financeira (IF) objeto de estudo?	Analisar o processo de EC e sua influência na CI na IF objeto de estudo.	1. Caracterizar ações e práticas de Educação Corporativa adotadas pela instituição, sob a perspectiva dos funcionários.	<p><b>Educação Corporativa:</b></p> <p>Conjunto de ações educacionais desenvolvidas em ambiente corporativa com o objetivo de desenvolver competências profissionais necessárias para o alcance da estratégia organizacional.</p> <p><b>Autores consultados:</b></p> <p>Meister; Eboli.</p>	<p>Q7 - Você tem participado de ações de EC?</p> <p>Q8 - Tendo em vista os programas de Educação Corporativa vigentes na instituição, destaque aqueles nos quais você vem participando.</p> <p>Q9 - Considera que as ações adotadas de EC contribuem para o seu aprimoramento profissional?</p> <p>Q10 - Os funcionários são incentivados para escolherem os temas ou processos de capacitação oferecidos nos programas de EC?</p>
		2. Analisar os meios de Comunicação Interna utilizados pela Instituição Financeira, sob a perspectiva dos funcionários	<p><b>Comunicação Organizacional:</b></p> <p>Processos que visam “à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente de nível hierárquico”.</p> <p><b>Autores consultados:</b></p> <p>Kunsch; Bekin.</p>	<p>Q11 - Quais os canais que você utiliza, com mais frequência, na busca de informação para as suas atividades cotidianas?</p> <p>Q12 - Quais as ferramentas que são utilizadas para viabilizar a Comunicação Interna na sua unidade de trabalho?</p> <p>Q13 - Considera que os canais de comunicação, adotados pela instituição, são eficazes?</p> <p>Q14 - As Informações transmitidas aos funcionários são claras, objetivas, diretas, visando o entendimento e a compreensão da mensagem?</p>
		3. Verificar a opinião dos funcionários	<p><b>Comunicação Interna:</b></p>	<p>Q15 - Quais destes problemas de CI, você identifica na sua unidade de trabalho, que podem ser objetos de treinamentos visando otimizar os processos?</p>

		<p>quanto à eficácia dos processos de Educação Corporativa no âmbito da Comunicação Interna.</p>	<p>É o “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”.</p> <p><b>Autores consultados:</b></p> <p>Curvello; Andrelo.</p>	<p>Q16 - Você acredita que o aprimoramento da CI contribui para que a IF possa alcançar seus objetivos estratégicos, colaborando com o fortalecimento da imagem organizacional?</p> <p>Q17/18 - Você já participou de algum treinamento com o objetivo de aprimorar a competência em comunicação (verbal/escrita)? Se sim, qual (is)?</p> <p>Q19 - Considera que as ações adotadas de EC, no âmbito da CI, têm contribuído para o seu aprimoramento profissional?</p>
		<p>4. Identificar a opinião dos funcionários quanto às competências técnicas e comportamentais, relacionadas à Comunicação Interna, que estão sendo requeridas no contexto do mercado financeiro.</p>	<p><b>Competências:</b></p> <p>São sempre contextualizadas e aparecem associadas a ações como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades.</p> <p><b>Autores consultados:</b></p> <p>Fleury e Fleury; Le Bortef; Zarifian.</p>	<p>Q20 - Dentre as competências técnicas (<i>hard skills</i>) relacionadas, assinale as que você considera que são mais relevantes para o desempenho de suas funções</p> <p>Q21 - Dentre as competências comportamentais (<i>soft skills</i>) relacionadas, assinale as que você considera que são mais relevantes para o desempenho de suas funções no contexto atual</p> <p>Q22 - Você considera que os programas de EC estão alinhados com as competências técnicas e comportamentais demandadas atualmente no mercado financeiro?</p> <p>Q23 - Quais mudanças poderão ser implementadas, pela instituição, visando otimizar o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais relacionadas aos processos de comunicação?</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.



Desta forma, conforme apresentado no quadro 7, a Matriz de Amarração teve como objetivo avaliar a coerência entre os objetivos estabelecidos, o referencial teórico consultados e o instrumento de pesquisa utilizado.

## CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das respostas do questionário enviado para os funcionários da Instituição Financeira. Na primeira seção são apresentados os dados gerais dos respondentes como, por exemplo, idade, grau de escolaridade, estado civil, com o objetivo de identificar o perfil dos respondentes. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos com relação às questões sobre Educação Corporativa, Meios de Comunicação, opinião dos funcionários sobre a eficácia dos processos de Educação Corporativa no âmbito da Comunicação Interna e, finalmente, sobre as competências técnicas e comportamentais requeridas no contexto atual do mercado financeiro.

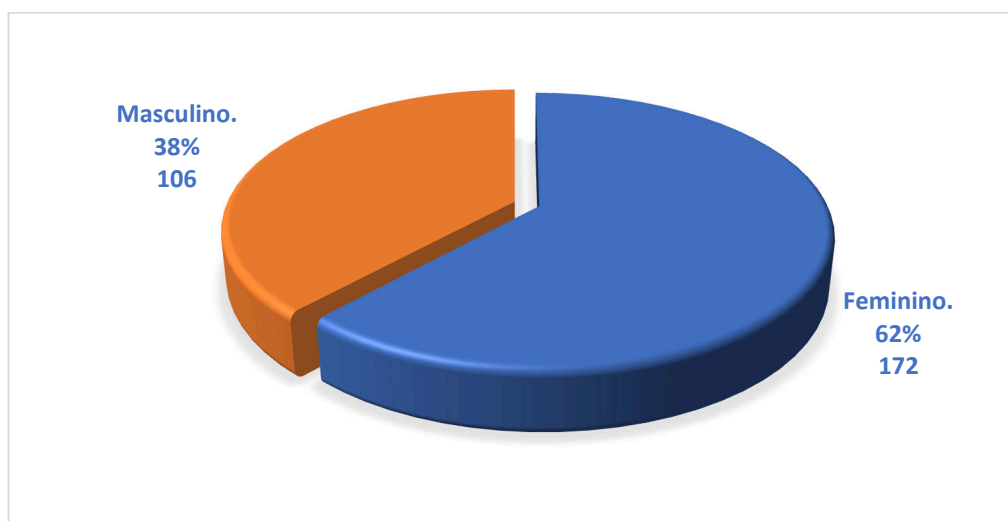
### 4.1 Perfil dos Respondentes

Para identificar o perfil dos respondentes foram realizadas cinco (5) perguntas gerais a todos os respondentes.

#### 4.1.1 Gênero

O Gráfico 2 apresenta os resultados obtidos com relação ao Gênero.

**Gráfico 2 – Gênero**



Fonte: Dados da Pesquisa.

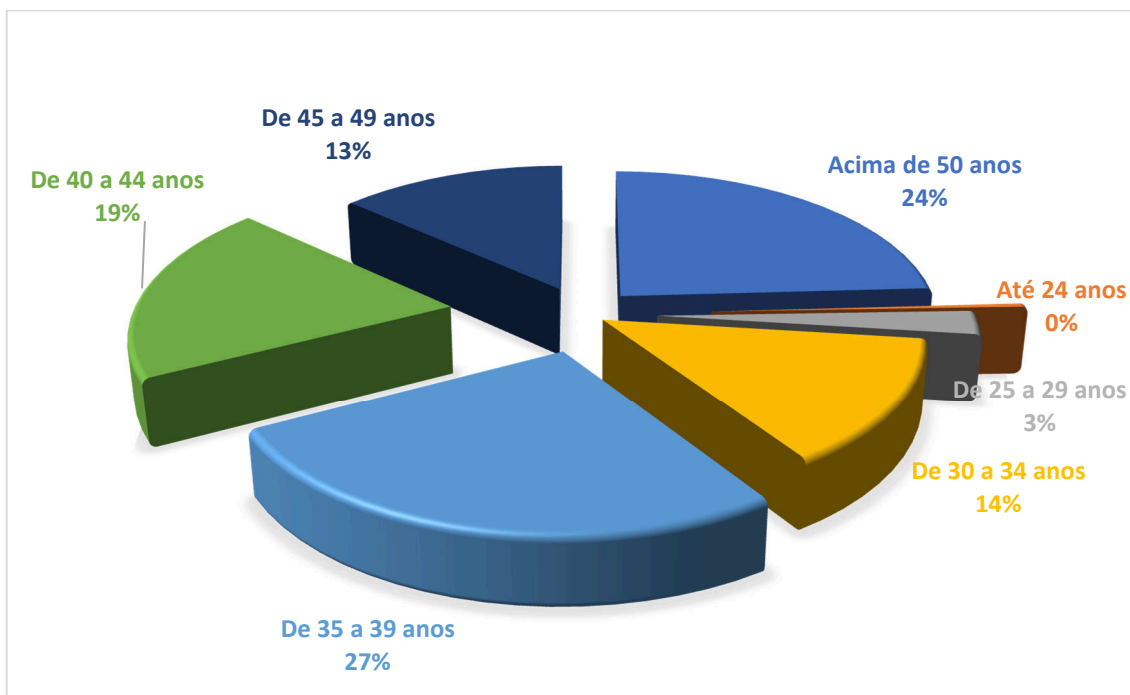
Neste estudo, 62% dos respondentes são do sexo feminino e 38% do sexo masculino.

Estes resultados divergem dos resultados da última Análise de Desempenho divulgada pela Instituição e referente ao 4º trimestre de 2020 (Doc. 2), que informa que 42% dos funcionários são do sexo feminino e 58% do sexo masculino, ou seja, na Instituição a maioria dos funcionários é do sexo masculino.

#### 4.1.2 Faixa Etária

Os respondentes foram questionados sobre a Faixa Etária, conforme demonstrado no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Faixa Etária**



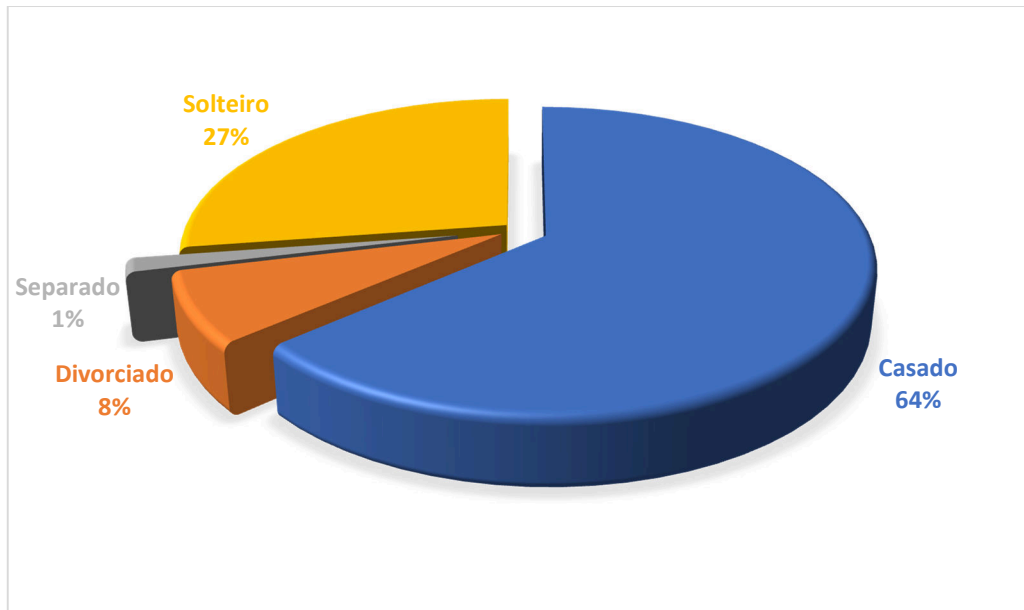
Fonte: Dados da Pesquisa.

Foram alcançadas todas as faixas etárias previstas, com destaque para a faixa entre 35 e 39 anos de idade com 27% dos respondentes e acima de 50 anos com 24%.

#### 4.1.3 Estado Civil

Também foi questionado sobre o Estado Civil dos respondentes, conforme apresentado no Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Estado Civil**

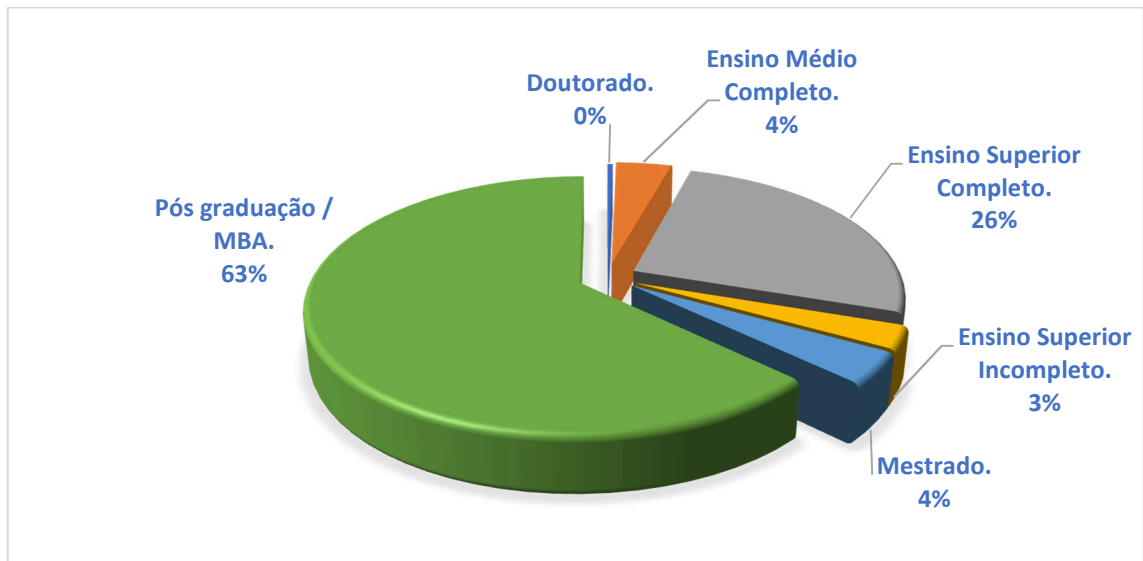


Fonte: Dados da Pesquisa.

A maioria dos respondentes (64%) é casada e 27% dos respondentes são solteiros. Os divorciados somam 8% e apenas 1% dos respondentes é separado.

#### 4.1.4 Grau de Escolaridade

Os respondentes foram questionados sobre o Grau de Escolaridade. A questão ofereceu opção de resposta a partir de Ensino Médio Completo considerando que, para ingressar na Instituição Financeira, os candidatos devem ter, pelo menos, o Ensino Médio Completo. O Gráfico 5 apresenta as respostas.

**Gráfico 5 – Grau de Escolaridade**

Fonte: Dados da Pesquisa.

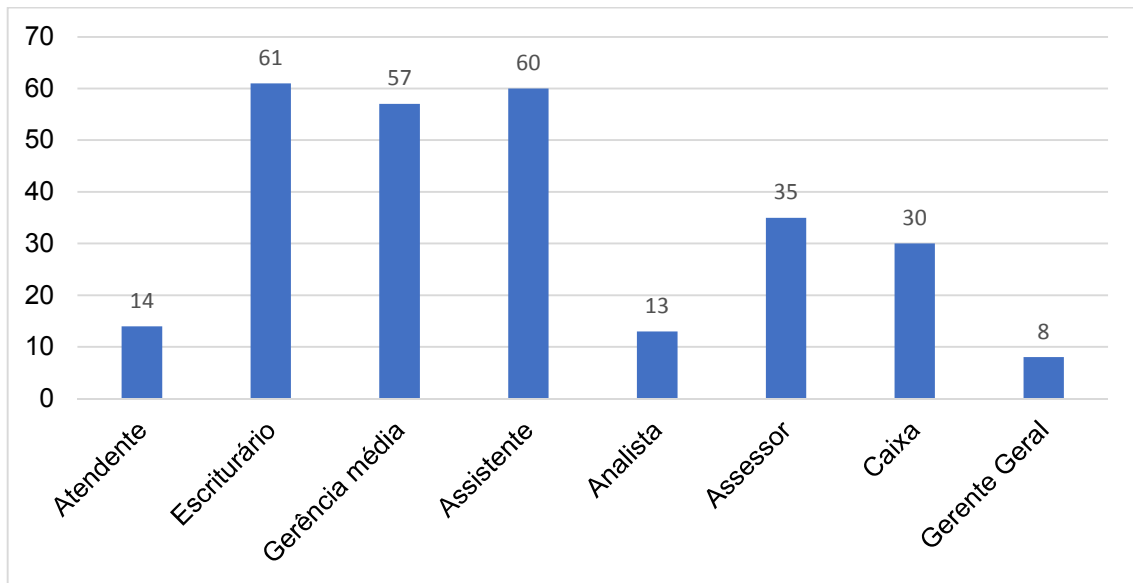
A pesquisa alcançou respondentes de todos os graus de escolaridades, incluindo pessoas com Mestrado e Doutorado. A maioria dos respondentes (62,9%) possui pós-graduação ou MBA e 25,9% possuem Ensino Superior completo.

Os resultados sobre a escolaridade, estão em sintonia com a última Análise de Desempenho divulgada pela IF, referente ao 4º Trimestre de 2020 (Doc. 2), que informa que a maioria dos funcionários da IF (51,66%) possui pós-graduação/MBA.

Estudos realizados comprovam uma elevação do percentual de bancários com nível superior completo e com pós-graduação, mestrado e doutorado. Foi identificada mudança no perfil do bancário brasileiro nas últimas décadas que se evidencia, também, pela elevação do nível de escolaridade da categoria. O número de bolsas de estudo concedidas pelos bancos para a realização de cursos de nível superior também vem aumentando (LARANJEIRA, 1997).

#### 4.1.5 Função que exerce na Instituição

Também foram questionados sobre a função que exercem na Instituição, conforme demonstrado no Gráfico 6.

**Gráfico 6 – Função que exerce na Instituição**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A maioria dos respondentes (61) ocupa o cargo de Escriturário. Todos os funcionários ingressam na Instituição como Escriturários para desempenhar atividades como atendimento ao público e comercialização de produtos e serviços da IF.

Nos cargos intermediários estão 60 assistentes, 13 analistas, 14 atendentes, 30 caixas executivos e 35 assessores. Entre os cargos de gerência média há 57 respondentes. O questionário, também, foi respondido por 8 Gerentes Gerais. Identificou-se respondentes representando os principais cargos exercidos na Instituição Financeira.

Embora a questão tenha sido aberta, foi realizada a classificação em grupos de cargos similares para que se pudesse compará-la com os dados da Avaliação de Desempenho da Instituição.

A última Análise de Desempenho divulgada pela Instituição, referente ao 4 trimestre de 2020 (Doc. 2), relata que 52,4% dos profissionais atuam no nível operacional; 34,9% no nível gerencial e 11,1% em nível de assessoria. Há 1,5% de funcionários lotados em cargos técnicos como analista de tecnologia, por exemplo. Assim, estes dados estão em sintonia com os resultados da pesquisa.

Portanto, considerou-se adequado o perfil dos respondentes para a realização da pesquisa.

## 4.2 Educação Corporativa

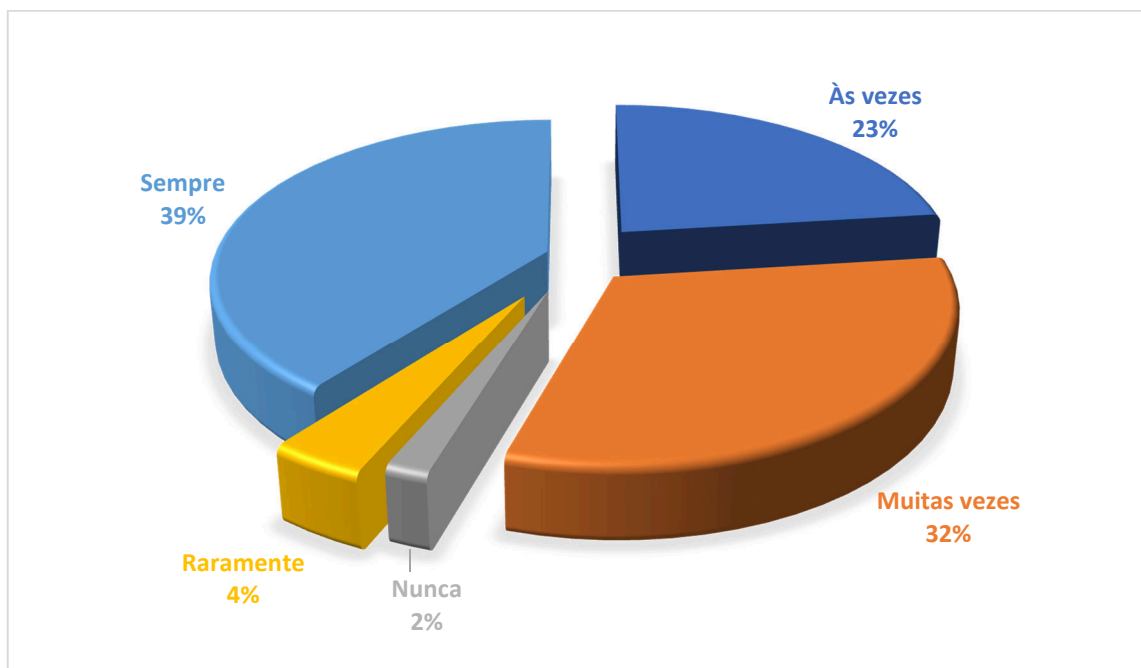
O **primeiro objetivo específico** foi: Caracterizar ações e práticas de Educação Corporativa adotadas pela Instituição, sob a perspectiva dos funcionários, foram elaboradas quatro questões (Questões 7, 8, 9 e 10).

### 4.2.1 Participação em Ações de Educação Corporativa

#### Questão 7 – Você tem participado de ações de Educação Corporativa?

O objetivo desta questão foi identificar as interações dos respondentes com a Educação Corporativa oferecida pela Instituição por meio de diferentes programas. A questão foi elaborada com base em autores como Meister (1999) e Eboli (2010). As respostas seguem apresentadas no Gráfico 7:

**Gráfico 7 – Participação em ações de Educação Corporativa**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados indicam que os respondentes, em sua maioria (39% Sempre e 32% Muitas vezes), têm participado de ações de Educação Corporativa. No entanto, 23% dos respondentes afirmaram que “às vezes” participam de ações de EC; 4% indicaram que raramente e 2% nunca participam.

De forma geral, a avaliação é relevante. Contudo, sugere-se identificar o motivo pelo qual uma parcela significativa dos respondentes (23%) respondeu “às vezes”, o que pode indicar uma subutilização dos programas oferecidos pela IF. Além disso, 6% indicaram que raramente ou nunca participam de ações. Talvez estes profissionais possam ser orientados a buscar, entre as opções oferecidas pela Instituição, àquelas que podem auxiliá-los em seu aperfeiçoamento profissional.

Além disso, a Universidade Corporativa (UC) pode auxiliar no gerenciamento de sua carreira, por meio do Programa Mapa de Carreira. Neste programa, o funcionário participa de atividades de autoconhecimento que o auxiliam na identificação de suas deficiências e aspirações. Após a definição de suas metas de carreira, pode escolher caminhos, entre as opções oferecidas pela Instituição, para desenvolver as competências e habilidades necessárias.

Estes dados levam à uma reflexão acerca da necessidade de avaliação dos resultados, no sentido de buscar um maior alinhamento entre as ações propostas de Educação Corporativa e as estratégias corporativas conforme apontado por Castro e Eboli (2013).

A Universidade Corporativa oferece possibilidades para que o colaborador possa ter acesso a informações sobre os produtos bancários envolvidos nas suas atividades cotidianas. Avaliar o resultado das ações oferecidas pode auxiliar na revisão dos programas oferecidos.

#### 4.2.2 Participação nos Programas Vigentes

**Questão 8 – Tendo em vista os programas de EC vigentes na Instituição, destaque aqueles nos quais você vem participando.**

Após o levantamento sobre a participação nos programas questionou-se em quais programas de Educação Corporativa oferecidos pela Instituição os funcionários vêm participando. A questão apresentou algumas alternativas, com base nos programas de EC oferecidas pela IF (Doc. 3) conforme demonstrado no Quadro 8.



**Quadro 8 – Programas de Educação Corporativa**

	<b>Programas Oferecidos</b>	<b>Descrição</b>
1)	Treinamentos em Serviços ( <i>on the job</i> ).	Treinamentos realizados no próprio ambiente de trabalho para aquisição de conhecimento prático.
2)	Cursos Autoinstrucionais (e-learning).	Cursos oferecidos pela Universidade Corporativa na modalidade remota.
3)	Cursos Presenciais	Cursos oferecidas pela UC de forma presencial.
4)	Programas de Graduação.	Graduação com bolsa de estudos oferecida pela IF.
5)	Programas de Pós-graduação.	Pós-graduação com bolsa de estudos oferecida pela IF.

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

As respostas estão apresentadas na Tabela 1. Os números indicados no campo “quantidade” referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente teve a oportunidade de assinalar mais de uma alternativa.

**Tabela 1 – Participação em Educação Corporativa**

<b>Programas de Educação Corporativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Cursos Autoinstrucionais.	272	97,8%
Treinamento em Serviço.	110	39,6%
Programas de Pós-graduação.	38	13,7%
Cursos Presenciais.	36	12,9%
Programas de Graduação.	10	3,6%
Outros.	5	1,9%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados apontam que 272 respondentes (97,8%) têm participado de Cursos Autoinstrucionais e os Treinamentos em Serviço foram apontados em 110 respostas (39,6%). Os Cursos Presenciais foram indicados por 36 respondentes. Também foram identificadas as participações em Programas de Graduação por 10 respondentes e nos programas de Pós-graduação por 38 respondentes. Houve menção, no campo Outros, a cursos específicos da área, mentoria e programas de certificações.

Destaca-se que a maioria dos respondentes participa de cursos autoinstrucionais. Esta tendência já tinha sido identificada na pesquisa coordenada por Eboli (2016, p. 22):

80% das organizações respondentes utilizam métodos de Educação a Distância (EaD). Segundo as empresas, os principais motivos para a adoção dessa prática são: aumento da flexibilidade de acesso, redução dos custos logísticos e ampliação da base geográfica atendida.

Considerando o contexto atual, em que muitos trabalhadores foram readequados para o *home office* por conta da Pandemia, inclusive da Instituição Financeira objeto deste estudo, os cursos oferecidos de forma remota, se tornaram a principal forma de treinamento.

O estudo desenvolvido por Silva et al. (2018) também corrobora estes resultados. Nesta pesquisa o *e-learning* foi apontado como estratégia essencial para garantir a disponibilidade e acessibilidade dos programas de educação corporativa aos funcionários.

Os Treinamentos em Serviço foram apontados em 110 respostas. Alguns comentários sobre os Programas de Educação Corporativa indicaram dificuldades encontradas nos treinamentos, alguns respondentes (R), por exemplo, mencionaram sua percepção em situações nas quais o treinamento em serviço poderia ser uma alternativa viável:

“O eterno problema entre a prática e a teoria” (R. 243).

“Treinamentos que, de fato, sirvam para o dia a dia” (R.42).

Neste sentido, tem-se a posição de Reis, Silva e Eboli (2010) que destacam a importância de que sejam criadas condições em seus ambientes para a construção do conhecimento, por meio da prática reflexiva, potencializando, desta forma, entre os profissionais a capacidade de desenvolver e aprender fazendo.

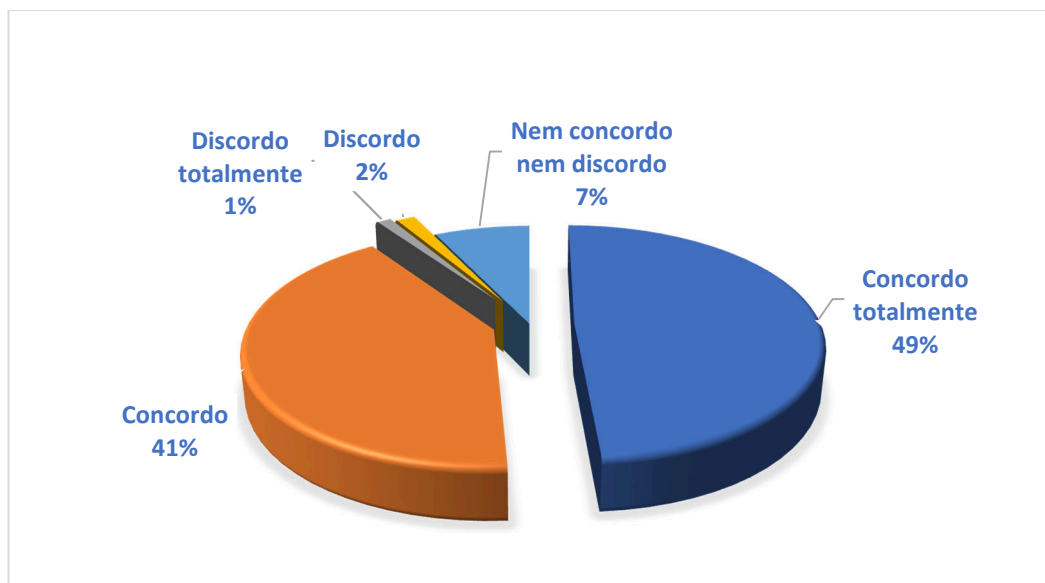
Em se tratando de trabalhadores bancários, em algumas funções como a de Caixa Executivo, os treinamentos são tradicionalmente realizados na modalidade “em serviço”, com um funcionário mais experiente acompanhando o trabalho do funcionário novato.

#### 4.2.3 Contribuição para o Aprimoramento Profissional

##### **Questão 9 – Considera que as ações adotadas de EC contribuem para o seu aprimoramento profissional?**

Esta questão teve como objetivo analisar a opinião dos respondentes em sua relação com as ações oferecidas de EC, detalhada no Gráfico 8.

**Gráfico 8 – Contribuições da Educação Corporativa para o Aprimoramento Profissional**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Neste aspecto, a maioria (90%) concorda totalmente ou concorda. Uma parcela pequena (3%) discorda e 7% dos respondentes se mostraram neutros.

Apesar da alta concordância nesta resposta, alguns funcionários comentaram lacunas nos treinamentos oferecidos:

“Treinamentos específicos para atender a necessidade do funcionário e não apenas a necessidade da empresa” (R. 63).

“Precisamos de mais cursos de técnicas de vendas, que agregam muito na nossa comunicação com os clientes” (R. 206).

Tais comentários demonstram que os funcionários sentem a falta de treinamentos mais voltados para os objetivos estratégicos da IF. Este aspecto, já havia sido apontado por Castro e Eboli (2013) quando sinalizaram a necessidade de

aprimoramento dos mecanismos de avaliação de resultados e direcionamento para treinamentos mais eficazes.

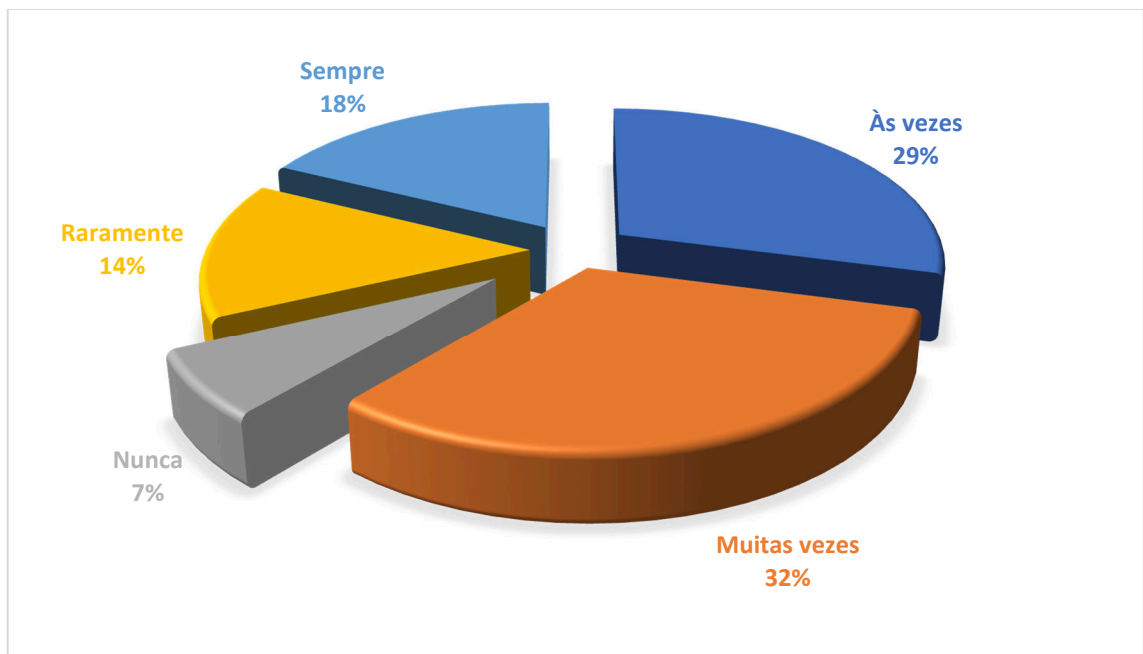
Portanto, as avaliações dos cursos e treinamentos realizadas ao final de cada evento podem sinalizar sobre possíveis revisões. Uma possibilidade seria a verificação em algum tempo mais tarde, por exemplo, um mês após a finalização do treinamento. Assim, como o funcionário já teve tempo de aplicar na sua prática cotidiana os conceitos trabalhados no treinamento, poderia fornecer um feedback sobre esse evento específico.

#### 4.2.4 Escolha dos Programas de Educação Corporativa

**Questão 10 – Os funcionários são incentivados para escolherem os temas ou processos de capacitação oferecidos nos programas de EC?**

O objetivo desta questão foi avaliar a autonomia com relação ao planejamento da carreira dos funcionários. As respostas estão apresentadas no Gráfico 9.

**Gráfico 9 – Escolha dos Programas de Educação Corporativa**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Nesta questão, 17,6% responderam que sempre são incentivados; 32% disseram que muitas vezes. Uma parcela significativa (29,1%) respondeu que às vezes. O restante, raramente (14,4%) ou nunca (6,9%). Foi realizada a estatística descritiva destas respostas, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Estatística Descritiva**

Tamanho da amostra	278
Mediana	3
Média Aritmética	3,3921
Variância	1,2934
Desvio Padrão	1,1373

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pode-se inferir que os funcionários são incentivados na escolha dos processos que são oferecidos nos programas de EC, pois a média foi 3,39 (sempre são incentivados) e o Desvio Padrão 1,1373, indicando que a incerteza das variações em pesquisa de opinião, foi baixo. Os resultados demonstraram, portanto, que não há consenso entre os respondentes, apesar de haver mais respostas positivas e com a média acima de 3.

A possibilidade de escolher caminhos dentro das opções oferecidas pelos Programas de Educação Corporativa da IF é um dos princípios da Proposta Político-Pedagógica para atuação em Gestão de Pessoas (Doc. 3), na qual o aluno é sujeito da sua aprendizagem. A IF também oferece o programa Mapa de Carreira que auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional.

Por meio de atividades de autoconhecimento o indivíduo desenvolve a capacidade de reconhecer e avaliar quais aspectos necessitam de aprimoramento. E, a partir desta reflexão, criar um plano de ação para superar suas dificuldades e alcançar suas metas pessoais e profissionais. Kanaane e Ortigoso (2018) defendem que o autodesenvolvimento significa que o próprio indivíduo assume o gerenciamento de sua carreira.

Diante do exposto, sugere-se que a IF amplie a divulgação aos seus funcionários do programa Mapa de Carreira. Ações como *coaching* e mentoria também auxiliam os funcionários no planejamento de sua carreira e podem ser ampliadas. Inclusive a mentoria foi apontada por um respondente.

Com base na leitura dos documentos da IF e nas respostas obtidas do questionário, as ações de Educação Corporativa foram analisadas considerando os sete princípios norteadores para o sucesso da Educação Corporativa propostas por Eboli (2012). As conclusões estão expostas no Quadro 9.

### Quadro 9 – Princípios de Sucesso

<b>Competitividade</b>	Identificou-se que a IF valoriza, por meios de seus programas, a educação para o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores como forma de promover a diferenciação frente à concorrência. No entanto, alguns aspectos como alinhamento de estratégias do negócio podem ser alvo de revisão como o apontado por um respondente: “precisamos de mais cursos de técnicas de venda”.
<b>Perpetuidade</b>	As ações são constantes com o objetivo de transmissão cultural. Uma das diretrizes da Proposta Político-Pedagógica é educar de forma contínua e permanente. A política de Educação Corporativa tem como premissa educar para o novo, respeitando os valores tradicionais e a cultura da empresa.
<b>Conectividade</b>	Objetiva a construção social do conhecimento. Foram identificadas práticas que atendem a este princípio, como o espaço “colaborativo” na UC, que favorece o compartilhamento de conhecimentos, embora em alguns aspectos ainda possa ser melhorado como o compartilhamento de conhecimentos em redes.
<b>Disponibilidade</b>	Os funcionários têm acesso à UC em qualquer hora e qualquer lugar, acessando a internet com seu computador pessoal ou celular, proporcionando, desta forma, condições para aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.
<b>Cidadania</b>	O compromisso com a sociedade por meio de uma atuação crítica e democrática é uma das premissas da proposta político-pedagógica.
<b>Parceria</b>	A UC mantém parcerias com universidades e instituições de nível superior, bem como empresas que oferecem treinamentos para agregar valor aos programas disponibilizados pela UC.
<b>Sustentabilidade</b>	Este princípio diz respeito aos programas de EC gerarem resultados para a Instituição. Todas as análises realizadas indicam que as ações estão alinhadas com os objetivos estratégicos, embora, alguns respondentes tenham identificado algumas deficiências que podem ser objeto de realinhamento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Eboli (2012).

O objetivo específico de caracterizar ações e práticas de Educação Corporativa, adotadas pela Instituição sob a perspectiva dos funcionários, foi alcançado. Foi identificado que a maioria dos funcionários tem participado dos programas de Educação Corporativa, sobretudo, de forma remota. Eles consideram que estas ações contribuem para seu aprimoramento profissional e são incentivados

a escolherem quais desejam participar, embora uma parcela significativa respondeu que “as vezes” são incentivados, o que pode ser objeto de reflexão por partes dos gestores. Esta análise é relevante para avaliar os recursos oferecidos pela UC para os propósitos desta pesquisa.

### 4.3 Comunicação Interna

O **segundo objetivo específico** foi: Analisar os meios de Comunicação Interna utilizados pela Instituição Financeira, sob a perspectiva dos funcionários.

#### 4.3.1 Canais de Comunicação utilizados

#### **Questão 11 – Quais os canais de comunicação que você utiliza com mais frequência na busca de informações para suas atividades cotidianas?**

O objetivo foi identificar a preferência dos funcionários na busca de informações e o grau de interação com os canais oferecidos. O suporte teórico foi com base em autores como Bekin (1995) e Costa (2010). Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Canais utilizados na Busca de Informações**

Canal	Quantidade	%
Intranet.	179	64,4%
Instruções Normativas.	172	61,9%
Treinamentos dos Programas de EC.	101	36,3%
Sites Corporativos.	93	33,5%
Portais Temáticos.	64	23%
Outros.	14	4,7%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Estes dados demonstram que a intranet corporativa é o principal canal na busca de informação pelos respondentes. Este canal foi apontado por 179 respondentes (64,4%). A Instituição organiza os normativos internos para orientar os procedimentos dos funcionários, conforme Doc. 6. As Instruções Normativas foram

apontadas por 172 respondentes (61,9%) como um canal para a busca de informações.

Houve menção, também, ao Fórum na Intranet e aos grupos de WhatsApp, criados para assuntos específicos como, por exemplo, Gerentes de Serviço, Mercado Pessoa Física (PF), Mercado Pessoa Jurídica (PJ), Mercado Agro, Agência etc. Um respondente mencionou colegas de trabalho como canal para buscar informações.

Neste aspecto, tem-se a posição de Costa (2010) que defende que a eficácia da comunicação interna depende da implantação de uma rede interna adequada à realidade da empresa. A Instituição parece ter opções variadas de canais que atendem a necessidade de seus funcionários na consulta de informações.

#### 4.3.2 Ferramentas utilizadas

##### **Questão 12 – Quais as ferramentas que são utilizadas para viabilizar a Comunicação Interna na sua unidade de trabalho?**

Nesta questão foi solicitado identificar os canais utilizados na dependência para viabilizar a CI. O objetivo foi comparar com outras pesquisas realizadas. Os números indicados no campo “quantidade” referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente teve a oportunidade de assinalar mais de uma alternativa, conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4 – Ferramentas de Comunicação Interna**

Ferramentas	Quantidades	%
E-mail.	210	75,5%
WhatsApp.	197	70,9%
Reuniões via Teams.	152	54,7%
Reuniões Presenciais.	66	23,7%
Telefone.	2	0,7%
Outros.	6	2,4%

Fonte: Dados da Pesquisa.

O e-mail foi apontado por 210 indivíduos (75,5% dos respondentes) como a ferramenta de Comunicação Interna mais utilizada. Em seguida, 197 respondentes (70,9%) sinalizaram a utilização do WhatsApp (aplicativo de mensagens



instantâneas). Verificou-se, também, que 152 respondentes (54,7%) apontaram o uso do aplicativo Teams para realização de reuniões.

Tais dados convergem com a pesquisa realizada por Porto (2008) que analisou o uso dos recursos da intranet como meio de comunicação interna. Nesta pesquisa, o e-mail foi apontado por 85% dos pesquisados como o veículo de comunicação mais utilizado. Segundo Porto (2008), a tendência da comunicação digital já foi incorporada pelos colaboradores pesquisados, entretanto, uma parcela dos respondentes indicou que ainda utiliza os canais tradicionais. Desta forma, a autora considerou que os gestores devem estar alerta aos funcionários que encontram dificuldades com os meios digitais.

Alguns respondentes indicaram “pessoalmente” e “por telefone” como os canais que utilizam. Acredita-se que a organização pode promover ações que auxiliem na interação dos profissionais com as tecnologias disponíveis para facilitar a utilização, de modo que a informação alcance todos os funcionários tanto objetiva como claramente.

Também foi mencionado “comunicados na Intranet”, o “site da unidade na Intranet” e “nenhuma” como ferramentas utilizadas para viabilizar a CI na unidade de trabalho.

Com relação às ferramentas houve alguns comentários dos respondentes:

“Excesso de canais de informação” (R.254).

“O e-mail é tão poluído [...] deixando, por vezes, passar tópicos urgentes” (R. 261).

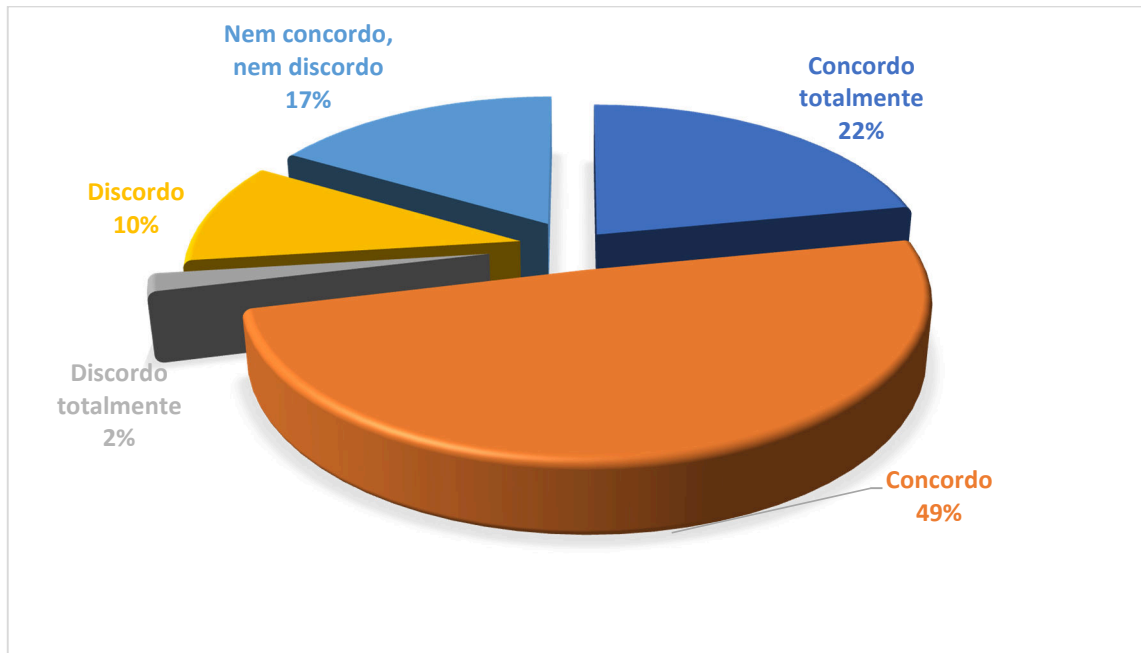
Os comentários indicam que, embora, as informações estejam sendo disponibilizadas nos canais de comunicação da Instituição, alguns funcionários têm encontrado dificuldade na seleção e organização para que estas informações sejam úteis na atividade laboral.

#### 4.3.3 Eficácia dos Canais de Comunicação

**Questão 13 – Considera que os canais de comunicação adotados pela Instituição são eficazes?**

Após identificar os canais e as ferramentas, foi questionada a opinião dos funcionários sobre a eficácia da Comunicação Interna. O Gráfico 10 apresenta as respostas à questão.

**Gráfico 10 – Eficácia dos Canais de Comunicação Interna**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Nesta questão, a maioria dos respondentes 71% concordou (49% concordaram e 22% concordaram totalmente) que os canais de comunicação adotados pela Instituição são eficazes; 12% discordaram e 17% se mantiveram neutros.

Kunsch (2014) alerta sobre a importância de identificar as necessidades e características de cada público envolvido, para a definição do meio de comunicação mais adequado. As tecnologias de informação e comunicação complementam os processos de comunicação já existentes e viabilizam a distribuição e o compartilhamento de informação. Não se deve reduzir a comunicação corporativa a uma simples transmissão de informação.

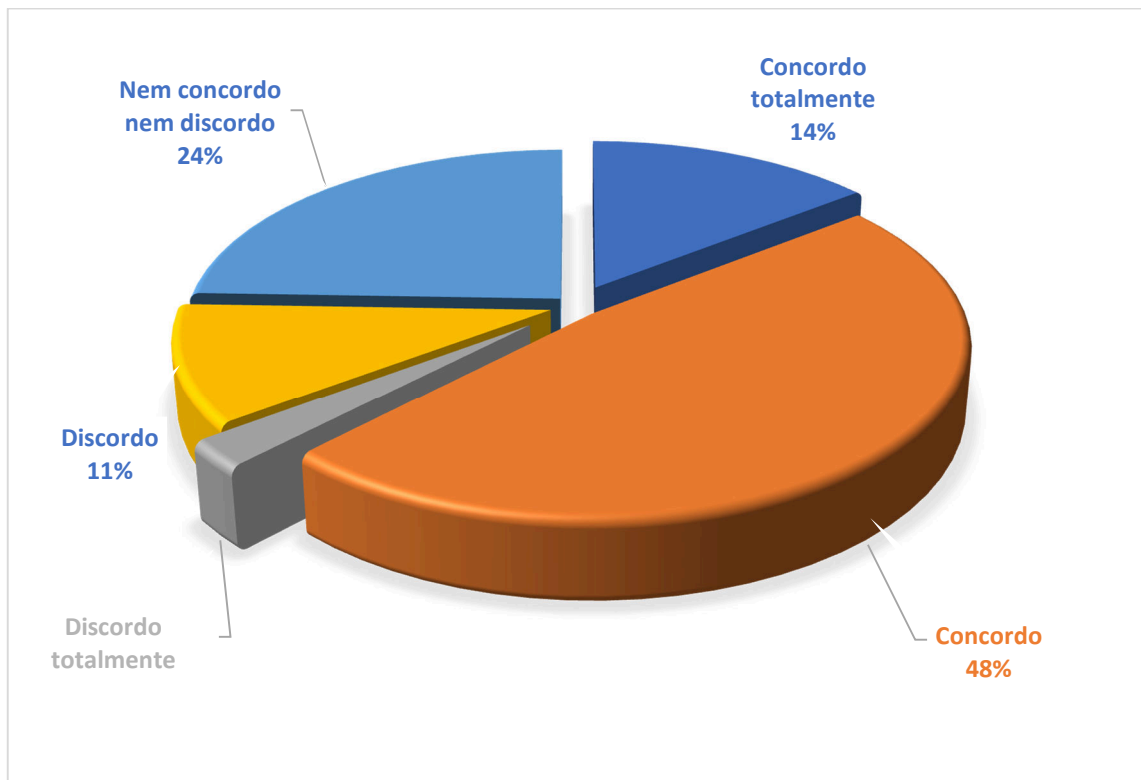
Sugere-se, portanto, a utilização dos mecanismos de mensuração dos processos de CI para reavaliação e ajuste, se necessário.

#### 4.3.4 Clareza e Objetividade das Mensagens

**Questão 14 – As informações transmitidas aos funcionários são claras, objetivas, diretas, visando o entendimento e a compreensão da mensagem?**

O objetivo foi verificar a opinião dos respondentes sobre a clareza e sobre a objetividade das mensagens. O Gráfico 11 apresenta as respostas.

**Gráfico 11 – Clareza e Objetividade das Informações**



Fonte: Dados da Pesquisa.

As respostas obtidas indicam que a maioria dos colaboradores (47,8% concordaram e 14,4% concordaram totalmente) entende que as mensagens são transmitidas de forma clara e objetiva. Entretanto, verifica-se também que 24,5% mostraram-se indecisos diante desta afirmação e 13,3% discordaram (10,8% discordaram e 2,5% discordaram totalmente). Nesta questão foi realizada a estatística descritiva conforme Tabela 5.

**Tabela 5 – Estatística Descritiva**

Tamanho da Amostra.	278
Mediana.	4
Média Aritmética.	3,6079
Variância.	0,8963
Desvio Padrão.	0,9467

Fonte: Dados da Pesquisa.

Estes resultados indicam que a média foi de 3,6079 e a mediana de 4, ou seja, uma maior concordância com a afirmativa. Pode-se, portanto, afirmar que, na perspectiva dos funcionários, as mensagens transmitidas são claras e objetivas. O Desvio Padrão 0,9467 e a Variância (0,8963) indicam maior concordância.

Os respondentes propuseram alternativas que, na visão deles, tornariam os processos mais simples:

“Simplificar e unificar a comunicação por um único canal” (R. 138).

“Mensagens claras e objetivas” (R.214).

“A comunicação interna, pela rede da própria empresa, evita os vícios e dúvidas; falta organizar a estrutura das informações” (R.169).

Neste sentido, supõe-se com base na Pirâmide de Qualidade em Comunicação sugerida por Holtz (2004) que o Critério de Atenção poderia ser reavaliado para que a informação seja elaborada com maior objetividade e clareza. Estes apontamentos, vão ao encontro das posições de Morin (2007), no sentido em que a informação, mesmo quando bem transmitida, não traz a garantia da compreensão.

Percebe-se que, embora os funcionários não tenham demonstrado insatisfação com a comunicação interna, existem aspectos que podem ser melhorados como, por exemplo, a organização das informações disponibilizadas aos funcionários. Pode-se deduzir, com isso, que é necessário gerenciar a quantidade de informações que são disponibilizadas e/ou solicitadas aos funcionários.

Também foi identificado que ações que tornariam as mensagens mais claras, bem como as consultas que poderiam ser realizadas com maior rapidez, seriam bem recebidas pelos funcionários. Conseqüentemente, a organização clara e concisa da informação contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Neste bloco foram analisadas as respostas recebidas para atender ao segundo objetivo específico: Analisar os meios de Comunicação Interna utilizados pela Instituição Financeira, sob a perspectiva dos funcionários. Os funcionários foram questionados sobre as ferramentas e os canais que utilizam e se consideram que estes canais são eficazes. Também foram questionados sobre a clareza e objetividade das mensagens.

#### **4.4 Eficácia dos Processos de Educação Corporativa no âmbito da Comunicação Interna**

O **terceiro objetivo específico** foi: Verificar a opinião dos funcionários quanto à eficácia dos processos de Educação Corporativa no âmbito da Comunicação Interna. Para alcançar este objetivo foram elaboradas 04 questões.

##### **4.4.1 Problemas de Comunicação**

**Questão 15 – Quais destes problemas de Comunicação Interna, você identifica na sua unidade de trabalho, que podem ser objeto de treinamentos visando otimizar os processos?**

Esta questão teve como objetivo avaliar os problemas de comunicação percebidos pelos respondentes. Os números indicados no campo “quantidade” referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente teve a oportunidade de assinalar mais de uma alternativa. A Tabela 6 apresenta as respostas.

**Tabela 6 – Problemas de Comunicação**

<b>Problemas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Distância entre setores.	117	42,1%
Excesso de informações.	109	39,2%
Má interpretação das informações.	80	28,8%
Ruídos na comunicação e /ou conversas paralelas.	78	28,1%
Falta de alinhamento das metas indiv. c/ as metas da IF.	76	27,3%
Falta de informações.	72	25,9%
Não identifico problemas relacionados à CI.	30	10,8%
Falta de canais de comunicação.	12	4,4%
Outros.	11	4,3%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Entre os problemas destacados pelos respondentes há a “distância entre os setores” que foi apontada por 117 respondentes (42,1%) e o “excesso de informações” que foi apontado por 109 respondentes (39,2%). A má interpretação das informações foi apontada por 80 respondentes (28,8%) e ruídos na comunicação e/ou conversas paralelas por 78 respondentes (28,1%).

Também foi apontado por 76 respondentes a falta de alinhamento das metas individuais com as metas das IF (27,3%) e a falta de informações por 72 respondentes (25,9%) e 30 respondentes (10,8%) não identificaram problemas em relação à comunicação interna.

Alguns respondentes relataram problemas que visualizam nos processos de comunicação interna:

“Dificuldade para encontrar informações pontuais” (R. 186).

“Informações pulverizadas. Sendo necessário colher um pouco da informação em canais diferentes” (R. 202).

Estes relatos corroboram as afirmações de Torquato (2015) ao considerar que as organizações têm problemas relacionados à comunicação devido à grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente, que inibe e bloqueia a comunicação expressiva. No entanto, alguns respondentes também apontaram caminhos que possam aprimorar os canais de comunicação interna.

“Muitas vezes aprendo no Fórum as soluções para os problemas, mas sinto que pequenos entraves de sistema que nos custam muito tempo” (R. 38).

“Comunicação em muitos canais” (R. 51).

“Organização das informações pouco intuitiva” (R. 153).

“São muitos relatórios sobre um mesmo tema. Falta organizar a estrutura das informações. Quando buscar informações sobre inadimplência, por exemplo, ter uma página contendo todas as informações. Sem ser necessário abrir vários artigos e relatórios em ambientes diferentes. Isso ocorre dentro das instruções normativas onde, muitas vezes, uma instrução direciona para a outra e por aí vai...” (R. 201).

Este aspecto também teve destaque na pesquisa realizada pela Gatehouse (2019) que identificou o alto volume de comunicados e/ou pouco tempo para ler como um aspecto em que houve aumento em relação ao ano anterior.

A Pesquisa da ABERJE (2020) apontou como um desafio para os processos de comunicação lidar com a crescente evolução digital e redes sociais, bem como estabelecer uma conexão entre a comunicação e a estratégia de negócios. Neste aspecto, houve comentários em que se identificou a preocupação com a abrangência dos processos de Comunicação Interna na Instituição Financeira.

“Não é possível haver um só direcionamento para todas as unidades, pois não são uniformes. As realidades são diferentes e em constante modificação” (R. 72).

“Descentralização da tomada de decisão” (R. 217).

Kunsch (2014, p. 58) destaca que deve haver a busca de uma “maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana”. As mudanças trazidas pelas novas tecnologias representam um resgate do receptor como um ser ativo no processo comunicativo.

Tais afirmações convergem com a pesquisa realizada por Giordano, Gonçalves e Ribeiro (2016) que analisaram as ações de Educação Corporativa em uma indústria farmacêutica, com o objetivo de verificar se elas estavam alinhadas com os Princípios de Sucesso propostos por Eboli. Seus resultados apontaram restrições no princípio da conectividade, que se refere à construção social do conhecimento e às interações por meio das redes de relacionamento. Assim, o compartilhamento do conhecimento em redes de relacionamento ainda é um aspecto que carece de aprimoramento nas organizações.

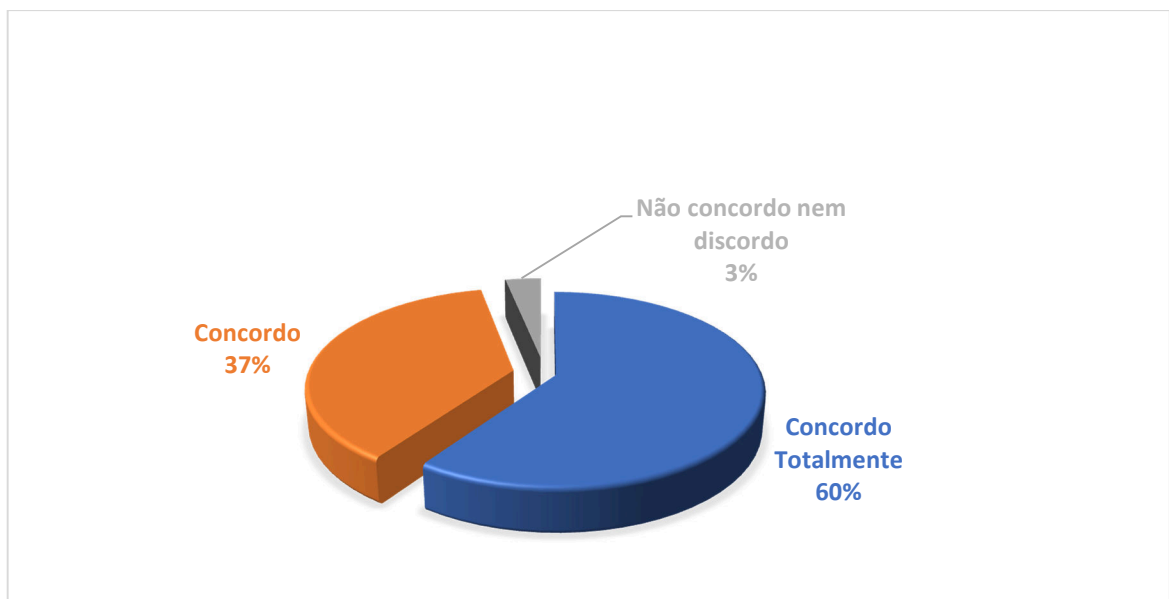
Desta forma, ações ou treinamentos que promovam uma aproximação entre os setores, otimize e facilite o trânsito de informações melhorando a compreensão das mensagens, bem como o maior alinhamento com as metas estratégicas poderiam ser implementados pela Instituição visando sanar os problemas apontados.

#### 4.4.2 Contribuição para alcance de Objetivos Estratégicos

**Questão 16 – Você acredita que o aprimoramento da competência em comunicação contribui para que a Instituição Financeira possa alcançar seus objetivos estratégicos, colaborando com o fortalecimento da imagem organizacional?**

O objetivo desta questão foi avaliar a participação dos funcionários como agentes nos processos comunicativos. As respostas estão apresentadas no Gráfico 12.

**Gráfico 12 – Competência em Comunicação e Estratégia Corporativa**



Fonte: Dados da Pesquisa.

A maioria dos respondentes (60% concordaram totalmente e 37% concordaram) acredita que o aprimoramento da competência em comunicação contribui para a estratégia da IF. Com baixa representatividade, conforme apresentado no Gráfico 12, apenas 3% dos respondentes foram neutros (nem



concordaram e nem discordaram). Nenhum respondente assinalou que discorda ou discorda totalmente.

Nesta questão, também, foi utilizada a Estatística Descritiva com objetivo de analisar as respostas obtidas e apresentadas na Tabela 7.

**Tabela 7 – Estatística Descritiva**

Tamanho da amostra.	278
Mínimo.	3
Máximo.	5
Mediana.	5
Média Aritmética.	4,5647
Variância.	0,3117
Desvio Padrão.	0,5583

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nestes dados, pode-se inferir que, na perspectiva dos funcionários, aprimorar esta competência em comunicação contribui para o alcance dos objetivos estratégicos, pois a Mediana é 5. Em média os participantes se situam em 4,5647 (na maioria das vezes). O Desvio Padrão 0,5583 e a Variância 0.3117 indicam a baixa variação nas respostas. Assim, os respondentes reconhecem a importância da comunicação para o alcance das metas estratégicas.

As respostas obtidas estão em sintonia com os autores consultados. Para Fleury e Fleury (2001, p.193) “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócios”. As competências, portanto, podem agregar valor econômico para a organização e valor social ao funcionário.

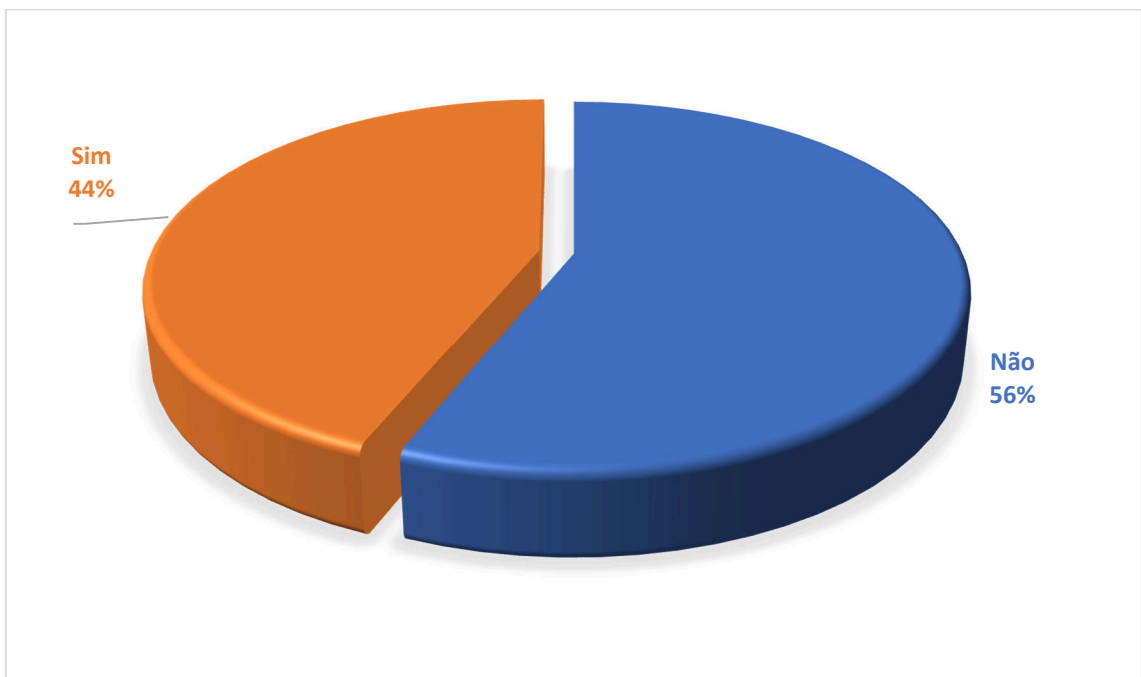
Eboli (2012) destaca que a organização deve promover o desenvolvimento de seus funcionários para o alcance de seus objetivos estratégicos e para Meister (1999), as organizações precisam vincular as metas de educação e desenvolvimento às estratégias da organização, com vistas a criar força de trabalho da mais alta qualidade e integrada aos propósitos corporativos.

#### 4.4.3 Participação em Treinamento para Comunicação

##### **Questão 17 – Você já participou de algum treinamento com o objetivo de aprimorar a competência em comunicação (verbal, escrita)?**

Avaliar se os respondentes participam de ações de aprimoramento da comunicação e quais são ofertadas pela IF foi o objetivo desta questão, conforme demonstrado no Gráfico 13.

**Gráfico 13 – Participação em Treinamentos**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto às ações de treinamentos voltados para desenvolver a capacidade de comunicação, constatou-se que 44% dos respondentes participaram de alguma ação com este objetivo. Entretanto, 56% respondentes não participaram de nenhuma ação em programas de Educação Corporativa focada no aprimoramento da competência em comunicação.

Para os respondentes que já participaram de alguma ação para aprimorar a competência em comunicação foi solicitado identificar qual o treinamento em que

participou (Questão 18). Os respondentes elencaram que participaram de cursos autoinstrucionais sobre comunicação e ferramentas de linguagem; Comunicação Não Violenta; Atendimento Não Presencial; Comunicadores; Oratória; Como falar ao Telefone; Workshop de Comunicação; Como falar em Público, entre outros. Alguns treinamentos citados são oferecidos na modalidade presencial como a Oficina de Textos, Oficina de Palestrantes e Oficina Didática.

Estes dados indicam que há iniciativas de aprimoramento da competência em comunicação, tal como sugerido por Andrelo (2016) quando propôs que a EC deve ir além da formação tecnicista. A comunicação é uma habilidade que pode ser adquirida e aperfeiçoada. Este processo auxilia os funcionários no conhecimento dos conceitos para uma comunicação adequada e eficaz.

Para Zarifian (2008) são grandes e multiformes as necessidades de comunicação no ambiente corporativo. As informações, na medida em que são compartilhadas, auxiliam na estruturação das redes de comunicações. No entanto, estas redes funcionarão apenas no momento que “as pessoas tiverem aprendido a entender as opiniões, as preocupações, as obrigações umas das outras, e tiverem começado a identificar problemas comuns que elas têm interesse em tratar em conjunto” (ZARIFIAN, 2008, p.148).

Entretanto, destaca-se que mais da metade dos respondentes (56%) não participou de nenhuma ação em programas de Educação Corporativa para aprimoramento da competência em comunicação.

As deficiências nos processos comunicativos geram conflitos e estresse, comprometem a produtividade e a motivação, portanto, devem ser objeto de atenção por parte dos gestores. Neste aspecto, infere-se que, apesar da IF oferecer diversos treinamentos, que poderiam atenuar dificuldades encontradas nesta área, estas iniciativas ainda não alcançam a maioria dos funcionários.

A competência em comunicação é um processo interpessoal que, para ser eficaz, pressupõe conhecimento básico sobre os processos de comunicação, consciência de que há uma linguagem verbal e não verbal nas interações e a busca de clareza e objetividade. O ganho alcançado com a competência em comunicação resulta em relações profissionais e pessoais mais significativas que são relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Diante destes resultados, pode-se sugerir para a Educação Corporativa na IF desenvolver competências e habilidades que ajudem os empregados quanto ao

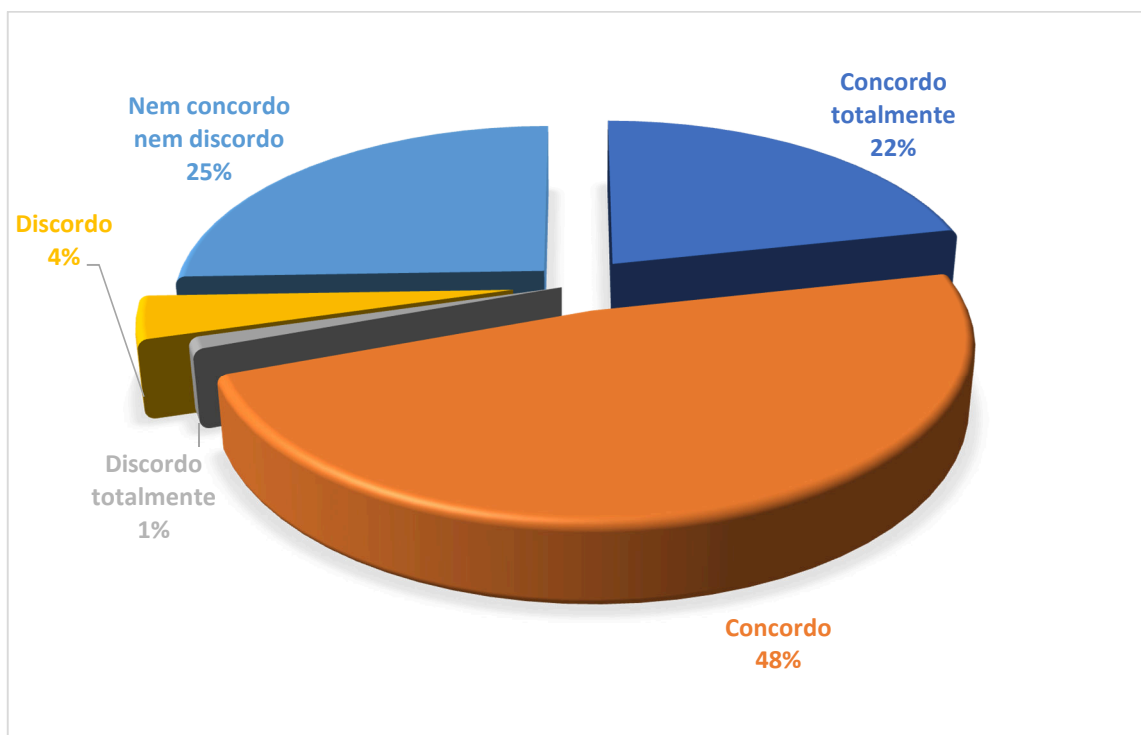
processo comunicativo, possibilitando que a comunicação seja estruturada de forma transparente, visando o engajamento dos funcionários e um maior alinhamento com as metas estratégicas. Sugere-se, também, ações de conscientização sobre as iniciativas de aprimoramento da competência em comunicação.

#### 4.4.4 Contribuição da Educação Corporativa para a Comunicação Interna

**Questão 19 – Consideram que as ações adotadas de Educação Corporativa, no âmbito da Comunicação Interna, têm contribuído para o seu aprimoramento profissional?**

As respostas estão demonstradas no Gráfico 14.

**Gráfico 14 – Contribuição da Educação Corporativa**



Fonte: Dados da Pesquisa.

A maioria dos respondentes (21,6% concordaram totalmente e 47,8% concordaram) considera que as ações adotadas estão contribuindo para o seu aprimoramento profissional. Entretanto, uma parcela significativa (25,5%) se mostrou indiferente e o restante com 5,1% discordaram.

Um dos respondentes comentou:

“Comunicação é tudo, modelagem de informações é tudo. O conhecimento é do Banco e deve estar disponível a todos” (R. 209).

Neste sentido tem-se a posição de Kunsch (2003) que propôs um modelo de Comunicação Organizacional Integrada, que engloba a comunicação institucional, a mercadológica e a comunicação interna, e que favorece o relacionamento entre todos os setores.

Para Holtz (2004) os resultados são prejudicados sem uma política de comunicação com os funcionários que seja gerenciada estrategicamente; as organizações que se comunicam bem com seus funcionários apresentam maior lucratividade, melhor retenção de clientes e reputação no mercado.

Sugere-se a implementação de ações, por meio dos programas de EC com foco na comunicação interna e alinhadas com os objetivos estratégicos da Instituição. A conectividade, um dos princípios de sucesso da Universidade Corporativa proposto por Eboli (2012), sugere a implantação de um sistema de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento do conhecimento em redes de relacionamento. Aproximar os sistemas de Educação Corporativa com os sistemas de Comunicação Organizacional pode auxiliar na operacionalização das estratégias de negócios.

Os respondentes, neste bloco, apontaram os problemas que identificam na sua unidade de trabalho. Acreditam que o aprimoramento da comunicação interna contribui para que a IF alcance os seus resultados estratégicos. Entretanto, apenas 44% deles já participaram de alguma ação para desenvolver a competência em comunicação, embora considerem que as ações de EC voltadas à Comunicação Interna contribuem para seu aprimoramento profissional.

Nesta fase, portanto, a pesquisa pretendeu analisar a interface entre os processos de Educação Corporativa e a Comunicação Interna e a estratégia corporativa da IF.

#### **4.5 Competências Técnicas e Comportamentais requeridas**

O **quarto objetivo específico** foi: Identificar a opinião dos funcionários quanto às competências técnicas e comportamentais, relacionadas à Comunicação Interna, que estão sendo requeridas no contexto do mercado financeiro.

#### 4.5.1 *Hard Skills*

A Tabela 8 apresenta as opiniões dos funcionários quando questionados sobre as competências técnicas (*hard skills*) que eles consideram mais importantes para o desempenho de suas funções no contexto atual (Questão 20).

**Tabela 8 – *Hard Skills***

Competências	Quantidade	%
Resolução de Problemas.	226	81,3%
Tomada de Decisões.	161	57,9%
Visão Estratégica.	160	57,6%
Treinamentos em Serviços ( <i>on the job</i> ).	105	37,8%
Domínio das TIC's.	90	32,4%
Certificação de Conhecimentos.	77	27,7%
Domínio de Ferramentas Estatísticas.	52	18,7%
Graduação/Pós-graduação.	38	13,7%
Proficiência em Língua Estrangeira.	14	5%
Outros	6	2,4%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os números indicados no campo “quantidade” referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente teve a oportunidade de assinalar mais de uma alternativa. Verifica-se que as competências *hard skills* apontadas pelos respondentes, como sendo essenciais foram: Resolução de Problemas (226), Tomada de Decisões (161), Visão Estratégica (160). Os Treinamentos em Serviço também tiveram destaque como 105 indicações.

Alguns respondentes também apontaram como competências técnicas requeridas: economia, conhecimentos de mercado e gestão do desempenho.

Quint, Sebastian e Gorecky (2015) descrevem que os profissionais desempenham suas tarefas em ambientes tecnológicos cada vez mais complexos e com demandas de competências que exigem maior qualificação.

Para aprimoramento da habilidade em resolução de problemas, sugere-se a promoção de ações de treinamento que estimulem o compartilhamento de ideias, de modo que os funcionários sejam desafiados a buscar soluções e inovação para os processos cotidianos.

Concluindo, as competências técnicas (*hard skills*) envolvem formação acadêmica e outras habilidades que podem ser comprovadas e mensuradas. Identificou-se que, na opinião dos funcionários da IF, as competências técnicas demandadas no mercado financeiro, além da comprovação de formação acadêmica, envolvem, sobretudo, a resolução de problemas, tomada de decisões, visão estratégicas, entre outras.

#### 4.5.2 Soft Skills

Quando questionados sobre as competências comportamentais (*soft skills*) que eles consideram relevantes para o desempenho de suas funções no contexto atual (Questão 21), tem-se as respostas apresentadas na Tabela 9.

Os números indicados no campo “quantidade” referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente teve a oportunidade de assinalar mais de uma alternativa.

**Tabela 9 – Soft Skills**

Competências	Quantidade	%
Habilidade em Comunicar-se.	214	77%
Capacidade de Trabalhar em Equipe.	208	74,8%
Resiliência (lidar com adversidades).	204	73,4%
Capacidade de Negociação.	190	68,3%
Inteligência Emocional.	187	67,3%
Saber ouvir.	176	63,3%
Ética.	174	62,6%
Liderança.	120	43,2%
Criatividade.	120	43,2%
Outras.	4	1,6%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota-se que, na opinião dos respondentes, as competências *soft skills* que tiveram maior destaque foram: a habilidade de comunicar-se que foi selecionada por 214 respondentes, a capacidade de trabalhar em equipe que foi apontada por 208 respondentes e a resiliência, ou seja, saber lidar com as adversidades, em 204 respostas.

Tais dados estão em sintonia com a pesquisa realizada por Pedrosa e Silva (2019), a qual destacou que a comunicação e a liderança foram as principais *soft skills* solicitadas em anúncios de vagas de gerente de TI.

Estes resultados corroboram, também, os achados do estudo conduzido por Attadia Galli et al. (2019) com funcionários de IF que identificou a ética, saber se comunicar, ter comprometimento e saber ouvir como competências que todo bancário deve possuir.

As *soft skills*, referem-se, portanto, às aptidões comportamentais para realizar as tarefas cotidianas como, por exemplo, ter um bom relacionamento com a equipe de trabalho. Atualmente, as qualificações *soft skills* têm sido mais valorizadas pelas instituições, pois determinam como os funcionários reagem às mais diversas situações. Assim, promover situações de reflexão para estimular o autoconhecimento, e fornecer feedback auxiliam no aprimoramento destas competências.

Além disto, a ferramenta de *coaching* ou *mentoring* pode auxiliar à orientação prática voltada para o desenvolvimento pessoal, profissional e para o aprimoramento destas competências comportamentais.

As competências (técnicas e comportamentais) sinalizadas pelos funcionários estão em sintonia com as competências divulgadas pelo Fórum Econômico Mundial no Relatório anual sobre o Futuro das Empresas (WEF, 2020), entretanto, destacam a importância do aprendizado, que deve ocorrer de forma continuada e não somente no ambiente laboral.

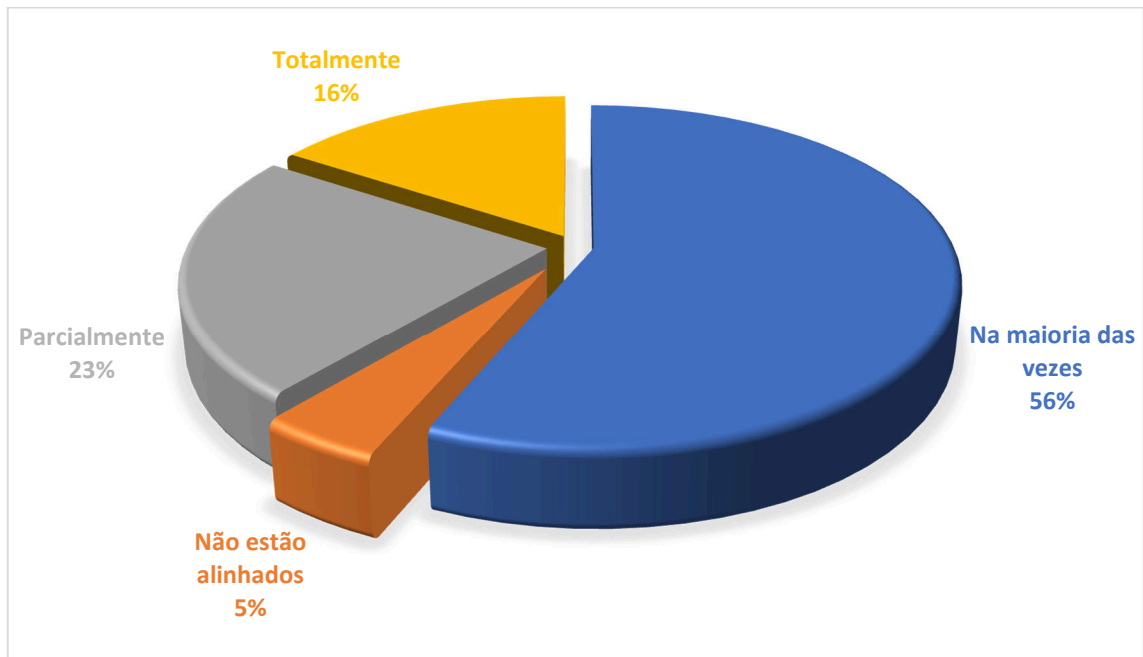
Enfim, balancear o aprimoramento de competências técnicas e comportamentais aumenta a motivação, melhora o clima organizacional e os resultados individuais e coletivos.

#### 4.5.3 Alinhamento com o Mercado Financeiro

**Questão 22 – Você considera que os programas de Educação Corporativa estão alinhados com as competências técnicas e comportamentais demandadas atualmente requeridas no mercado financeiro?**

Esta questão teve como objetivo identificar, na perspectiva dos funcionários, a opinião sobre o alinhamento da EC com as demandas do mercado. As respostas estão apresentadas no Gráfico 15.



**Gráfico 15 – Alinhamento com o Mercado Financeiro**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que 16% dos respondentes apontaram que os programas de EC estão totalmente alinhados com as competências técnicas e comportamentais requeridas no mercado financeiro. Para 56% dos respondentes os programas estão alinhados na maioria das vezes. Entretanto, para 23% os programas estão parcialmente alinhados e para 5% os programas não estão alinhados. Foi utilizada a Estatística Descritiva com objetivo de analisar as respostas obtidas, conforme descrito na Tabela 10.

**Tabela 10 – Estatística Descritiva**

Tamanho da Amostra.	278
Mediana.	3
Média Aritmética.	2,8345
Variância.	0,5501
Desvio Padrão.	0,7417

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nestes dados, pode-se inferir que, na perspectiva dos funcionários, há alinhamento, mas não total, pois a Mediana é 2,8. Em média os participantes se situam em 2,56. O Desvio Padrão 0,74 indica a incerteza das variações em pesquisa

de opinião. Os dados demonstram que há alinhamento, mas não completo. Alguns comentários dos funcionários demonstraram esta visão:

“Vejo os cursos da UC fantásticos, porém, não conseguimos aplicar o que foi aprendido” (R. 207).

“Aproximar as pontas e facilitar os processos da empresa” (R.42).

Eboli (2002) defende uma atuação estratégica integrada com a gestão de competências com foco no alinhamento entre competências pessoais e empresariais. Estes dados demonstram que os programas de EC devem ser avaliados quanto a sua efetividade no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais requeridas no mercado financeiro.

A dificuldade no alinhamento estratégico pode prejudicar o potencial dos processos de EC, como meio para viabilizar a estratégia da organização e demanda atenção às ações para conscientização dos funcionários em relação às estratégias corporativas.

#### 4.5.4 Mudanças para aprimorar Competências

**Questão 23 – Quais mudanças poderão ser implementadas, pela Instituição, visando otimizar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais relacionadas aos processos de comunicação interna?**

As respostas estão apresentadas na Tabela 11. Os números indicados no campo “quantidade” referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente teve a oportunidade de assinalar mais de uma alternativa.

**Tabela 11 – Mudanças para o Desenvolvimento de Competências**

Mudanças	Quantidade	%
Capacitação dos Funcionários.	199	71,6%
Diretrizes claras e Objetivos definidos.	139	49,6%
Revisão de Procedimentos.	138	49,6%
Revisão Operacional.	82	29,5%
Outras.	4	1,6%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Entre as principais mudanças necessárias para o desenvolvimento das competências foi apontada por 199 respondentes a capacitação dos funcionários que corresponde a 71,6% do total de respondentes. A revisão nas diretrizes e objetivos foi apontada por 139 respondentes (49,6%) e a revisão dos procedimentos teve 138 apontamentos que equivalem a 49,6% dos respondentes. Houve, também, indicação de revisão operacional por 82 respondentes (29,5%). Um respondente considerou que é preciso capacitar os gestores, outro que o normativo deveria estar incluso no sistema, como mudanças que poderiam ser implementadas.

Neste sentido, tem-se a posição de Macareno (2006) que propõe a implantação de um modelo de gestão com programas e ferramentas que promovam a interação das pessoas, para o ajuste de procedimentos, políticas e processos de trabalho. Igualmente, é necessário definir parâmetros de conduta e indicadores que permitam avaliar o desenvolvimento alcançado. Tais medidas contribuiriam para o alinhamento entre o desenvolvimento organizacional e o individual.

Portanto, a IF deve identificar as competências necessárias aos seus profissionais, definir as ações de Educação Corporativa em sintonia com as metas estratégicas e auxiliar no planejamento de carreira dos funcionários para o autodesenvolvimento, conforme sinalizado por Kanaane e Ortigoso (2018). Além disso, a competência organizacional é alcançada com a estruturação das ações de desenvolvimento das competências individuais e “agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (FLEURY, 2002, p.55).

Este último bloco teve como objetivo identificar a opinião dos funcionários quanto às competências técnicas e comportamentais, relacionadas à Comunicação Interna e que estão sendo requeridas no contexto do mercado financeiro. Foram analisadas as opiniões dos funcionários sobre as competências técnicas e comportamentais que são mais relevantes para seu desempenho profissional, quais mudanças podem ser implementadas pela IF para otimizar o desenvolvimento destas competências e, ao mesmo tempo, os respondentes consideram que os programas de EC estão alinhados com as competências demandadas no mercado financeiro.

Foi identificado que a política de Educação Corporativa da IF visa preparar seus funcionários para os desafios do mercado, de maneira que forneça sustentação para a estratégia corporativa. Em suas diretrizes estão previstas ações para a utilização de tecnologias de comunicação e informação, além de produção e

compartilhamento de conhecimentos que incluem programas vinculados ao aprimoramento da competência em comunicação.

Percebeu-se a tendência em valorizar a qualidade da comunicação interna como fundamental para a construção da identidade e da reputação da organização. Não se trata, entretanto, de aumentar a produção de mensagens, mas, de fornecer ferramentas para que os colaboradores “compreendam, assumam e aprimorem seu papel na parte fundamental que lhes cabe no processo” (CURY, 2016, p. 200).

Sugere-se, considerando o exposto, alguns caminhos para maior interação entre os setores e aperfeiçoamento da comunicação organizacional:

- Aprimorar os canais de comunicação de modo a facilitar o trânsito de informações entre a diretoria, os gestores e os colaboradores.
- Engajar os colaboradores em prol do alcance da missão organizacional.
- Buscar maior clareza e transparência nas informações veiculadas para minimizar os ruídos na comunicação

Desta forma, a comunicação interna tende a ser responsável por viabilizar a interação entre a organização e seus colaboradores, de forma a fazer com que a comunicação flua em todas as direções. A EC pode (e deve) promover ações de instrumentalização e aprimoramento da competência em comunicação do seu quadro de colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou a apreensão de concepções acerca da Educação Corporativa, do processo de Comunicação e de que maneira os colaboradores da Instituição Financeira se apropriam de conceitos e práticas associados à temática do estudo.

Com o suporte do referencial teórico selecionado e dos resultados e análise dos dados coletados na pesquisa, foi possível atender aos objetivos estabelecidos para este estudo. No decorrer da pesquisa, foram captados dados significativos, os quais remeteram às reflexões e ponderações propostas.

O isolamento, provocado pela pandemia, desencadeou mudanças nas formas de comunicação e as organizações buscaram meios para instrumentalizar e mediar a sua comunicação diante dessa realidade, por meio de adequações nos ambientes de trabalho, como a adoção do sistema de *home office*.

No ambiente empresarial as organizações precisam dar respostas cada vez mais rápidas à adaptação no que tange às demandas tecnológicas que vêm alterando os processos comunicativos. A comunicação tem um caráter estratégico nas relações corporativas, pois, se apresenta como competência para atenuar conflitos, promover o diálogo, proporcionar possibilidades de “escuta” às angústias e de gerenciamento de conflitos, fortalecendo o engajamento e ajuste da mensagem institucional, além de colaborar com a gestão da marca.

Do mesmo modo, os programas de EC também passam por reformulação e adaptação. Identificou-se que as habilidades comportamentais necessárias no contexto atual, evidenciadas na presente dissertação, foram habilidade em comunicar-se, capacidade de trabalhar em equipe, resiliência e capacidade de negociação, entre outras. Em decorrência, tem-se que a Educação Corporativa pode contribuir com conteúdos educacionais e tutoriais, disponíveis nas plataformas disponibilizadas.

Neste contexto, cabe aos envolvidos nas ações de Educação Corporativa trabalhar no planejamento pedagógico, customizar as informações e considerar as possibilidades de educação que incluam as necessidades dos empregados e as ferramentas disponíveis no mercado, vinculadas às estratégias corporativas.

Considera-se que o primeiro objetivo específico, “Caracterizar ações e práticas de Educação Corporativa, adotadas pela Instituição sob a perspectiva dos funcionários”, foi alcançado. Foi identificado que a maioria dos funcionários tem

participado dos programas de Educação Corporativa e consideram que estas ações contribuem para seu aprimoramento profissional.

O segundo objetivo que analisou os meios de Comunicação Interna utilizados pela Instituição Financeira, sob a perspectiva dos funcionários, também foi alcançado. Os funcionários foram questionados sobre os canais que utilizam e se consideram que estes canais são eficazes.

O terceiro objetivo buscou analisar a interface entre os processos de Educação Corporativa e a Comunicação Interna e a estratégia corporativa da IF. Os respondentes acreditam que o aprimoramento da comunicação interna contribui para que a IF alcance os seus resultados estratégicos, embora apenas 44% deles afirmaram que já participaram de alguma ação para desenvolver esta competência.

E, por fim, o quarto objetivo específico teve como objetivo identificar a opinião dos funcionários quanto às competências técnicas e comportamentais, relacionadas à Comunicação Interna e que estão sendo requeridas no contexto do mercado financeiro. Os respondentes consideram que os programas de EC estão alinhados com as competências demandadas no mercado financeiro e apontaram as competências que consideram mais relevantes no contexto atual.

Pode-se considerar, portanto, que o problema de pesquisa: “De que maneira a Educação influencia na Comunicação Interna na Instituição Financeira objeto de estudo?” foi respondido na medida que a EC contribui com a Comunicação Interna instrumentalizando o colaborador com ferramentas que o auxiliem a aprimorar a sua competência comunicativa, estabelecendo canais para que a comunicação ocorra em “mão dupla” favorecendo, assim, a “aproximação entre as pontas”, conforme mencionado por um respondente. Igualmente, proporciona ofertas de cursos e treinamentos que auxiliam os funcionários no aprimoramento das competências técnicas e comportamentais requeridas no mercado financeiro.

Constatou-se, ainda, com base na análise dos dados, indícios de que os respondentes atribuem à Instituição a responsabilidade quanto à qualidade da comunicação. Há contudo, a concepção de que no cotidiano das relações sócioprofissionais evidenciam-se contradições que sinalizam “o jogo de culpas” entre organização e funcionários, o que denota a necessidade de acompanhamento sistemático entre os envolvidos (líder-liderados) no intuito de mapear as possíveis e prováveis contradições que surgem, entre outros pontos, quando as pessoas se comunicam.

Tendo em vista os dados do Gráfico 13 em que 56% dos respondentes apontaram que nunca participaram de nenhuma ação com o objetivo de aprimorar a competência em comunicação, apesar de considerarem que o aprimoramento desta competência contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e com o fortalecimento da marca; foi possível, sugerir a implantação de uma ferramenta que contribua para a eficácia das comunicações no contexto organizacional em pauta: **Produto da Dissertação.**

Desta forma, tem-se como **Produto da Dissertação**, a proposta de implementação de workshops que promovam uma reflexão sobre os processos comunicativos com atividades, envolvendo o aprimoramento da competência em comunicação no contexto organizacional. Foram consideradas as competências técnicas (*hard skills*) como resolução de problemas, tomada de decisão, visão estratégica e, também, as competências comportamentais (*soft skills*) como habilidade em comunicar-se, trabalhar em equipe, resiliência, entre outras na concepção do conteúdo programático sugerido. O Quadro 10 apresenta o **Produto da Dissertação**.

**Quadro 10 – Workshop Comunicação**

<b>Título</b>	<b>Workshop de Comunicação</b>
Participantes.	16 participantes.
Duração.	6 horas (podendo ser dividido em duas ou três sessões).
Objetivo.	Propiciar uma reflexão a respeito da importância da comunicação no contexto laboral.
Justificativa.	Uma equipe bem informada, que se comunica de forma clara e objetiva apresentará resultados mais efetivos na rotina da Instituição, garantindo um melhor atendimento aos clientes internos e externos e, conseqüentemente, mais alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.
Metodologia.	Exposição dialogada, dinâmicas de grupo e produção de textos.
Conteúdo Programático.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Processo de comunicação.</li> <li>2) Dificuldades na comunicação.</li> <li>3) Melhorando o discurso (como falar com o público).</li> <li>4) A comunicação não violenta.</li> <li>5) A escuta ativa.</li> <li>6) O texto escrito.</li> <li>7) Coerência e coesão textual (conceitos/atividades).</li> <li>8) Melhorando o discurso (aprimoramento da escrita).</li> <li>9) Leitura e Interpretação de texto.</li> <li>10) Código de Ética/ Estratégia Corporativa.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

Entende-se que a composição do workshop ocorrerá mediante o diálogo entre lideranças e a proponente, no intuito de aclarar os objetivos a serem atingidos.

Esta proposta de workshop foi elaborada de forma que possa ser realizada em qualquer dependência da IF e, também, de forma remota. Ela pode ser dividida em duas ou três sessões para viabilizar sua realização, de acordo com o que for mais conveniente para a dependência.

Espera-se que ele promova uma reflexão sobre a importância da comunicação no ambiente corporativo e auxilie na conscientização sobre o papel de cada funcionário para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição, além de fornecimento de técnicas de comunicação. Assim, aperfeiçoando a competência comunicativa será possível contribuir com a comunicação interna e com a estratégia organizacional.

Há que se mencionar, ainda, as limitações desta pesquisa acadêmica. A primeira delas diz respeito às dificuldades nos processos comunicativos decorrentes da pandemia da Covid-19, visto que durante a realização deste estudo, muitos trabalhadores se encontravam atuando em sistema de *home office*.

Por fim, como sugestão de estudos futuros e continuidade deste estudo no caso da implementação do workshop sugerido, propõe-se o acompanhamento da ferramenta antes, durante e depois da sua aplicação para avaliação da sua efetividade.

O campo de pesquisa de Educação Corporativa é amplo e outras pesquisas acadêmicas com outras Instituições Financeiras ou instituições de outros segmentos, poderão trazer novas contribuições, levando-se em conta a evolução cultural e o aprimoramento da tecnologia digital.



## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da S.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI; José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. B (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ANDRELO, Roseane. **As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível**. São Paulo: UNESP, 2016. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/hwggqy/pdf/andrelo-9788568334775.pdf>> Acesso em: 14 nov. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – ABERJE. **Desafios da Covid -19 para a Comunicação Organizacional**. São Paulo, 2020. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/mkt\\_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisa Covid19.pdf](http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisa Covid19.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – ABERJE. O que esperar da Comunicação Organizacional no Brasil em 2020. **Pesquisa Tendências Comunicação**. São Paulo, fev., 2020.

ATTADIA GALLI, Lesley C. do L.; PRATES, Glauca A.; MELENCHON, Carolina A.; SILVA, Patrícia A. da; ALTAFIN GALLI, Rafael. Educación corporativa: análisis del índice de contribuciones y desarrollo de competencias organizacionales. **Revista Escuela de Administración de Negocios**, (87), 43-57, 2019. Disponível em: <<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/244>> Acesso em: 16 nov. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Quantitativo de Instituições por Segmento**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/evolucaosfnmes/202010%20-%20Quadro%2001%20-%20Quantitativo%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20por%20segmento.pdf>> Acesso em: 16 nov. 2020.

BARROS, Bruno. Blogspot de Bruno Barros. 29 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.gestaoderecursososhumano.blogspot.com/2012/02/comunicacao.html>> Acesso em: 07 mar. 2021.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing: Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BROWN, Robert H.; MEISTER, Jeanne; STYR, Caroline; PRING, Beng. 21 HR jobs of the future: Getting – and staying – employed in HR by helping employess find the Future of Work. **Cognizant** – Center for the Future of Work; New York: Future Workplace, 2020. 60 p. Disponível em: <<https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2021.

CAMARGO, Patrícia O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: UNESP, 2009.

CARDOSO, Onésimo de O. Comunicação empresarial versus Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Vol. 40, no. 6, Rio de Janeiro, Nov/Dez.2006.

CARVALHO, Luciano M. de. Educação Corporativa e Desempenho Estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte. V.13 n.3. 2014.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em rede: a era da informação: **Economia, Sociedade e Cultura**. V1. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTRO, Cláudio de M.; EBOLI, Marisa P. Universidade Corporativa: Gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, V.53, n.4, jul-ago 2013, São Paulo.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS – CNF. **História do Sistema Financeiro Nacional**. 2020. Disponível em: <<https://cnf.org.br/historia-do-sistema-financeiro-nacional-viagem-de-1808-a-2002/>> Acesso em: 05 mar. 2020.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO – CONTRAF/CUT-SP. **Conferência reflete sobre home office e tendências do sistema financeiro**. Disponível em: <<https://contrafcut.com.br/noticias/conferencia-reflete-sobre-home-office-e-tendencias-do-sistema-financeiro>> Acesso em: 08 nov. 2020.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: A Empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

COSTA-SANCHEZ, Carmen; TUNEZ-LOPEZ, José M.; MIGUEZ-GONZALEZ, Maria I. Análise comparativa da gestão da comunicação corporativa em empresas e instituições: o caso da Galiza. **Comunicação e Sociedade**, Braga, v. spe 2020, jul. 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-35752020000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-35752020000300003&lng=pt&nrm=iso)> Acesso em: 14 fev. 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, André L. V. da. **Análise de crédito e inteligência competitiva: competências requeridas ao analista de crédito bancário como profissional de inteligência**. 116f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília. Brasília: UNB, 2018.

CURVELLO, João J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CURVELLO, João J. A. Comunicação Interna. 2013. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/comintnew.pdf>> Acesso em: 05 mar. 2021.

CURY, Vânia B. Comunicação para o Desenvolvimento Organizacional. In. KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

DELOITTE. **Indústria Bancária em 2030**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/industria-bancaria-futuro.html>> Acesso em: 01 mar. 2021.

DELOITTE. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-febraban-tecnologia-bancaria.html>> Acesso em: 31 jan. 2021.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In. KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**. In. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel S. **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa P. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In. FLEURY, M. t. I. (Org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, Marisa P. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In. EBOLI, Marisa P.; FISCHER, André L.; MORAES, Fábio C. C.; AMORIM, Wilson A. C.; (Org.). **Educação Corporativa: fundamentos e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa P. Uma revolução invisível. **Harvard Business Review Brasil**. Brasil, 13 jun. 2012. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-revolucao-invisivel>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

EBOLI, Marisa P. **Educação Corporativa nos novos cenários empresariais. GV-executivo**, v. 15, n. 2, julho-dezembro, 2016.

EBOLI, Marisa P.; FISCHER, André L.; MORAES, Fábio C. C.; AMORIM, Wilson A. C.; FERRAZ, Luci. Concorrência ou convergência? **GV-executivo**, v. 17, n. 2, março-abril, 2018.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN – **Relatório Anual 2018**. Disponível em: <<https://relatorioanual2018.febraban.org.br/pt/index.html>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN – **Observatório FEBRABAN (v) – Dez. 2020**. Disponível em: <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/OBSERVAT%C3%93RIO%20FEBRABAN%20-%20DESTAQUES%202020%20E%20EXPECTATIVAS%202021%20DEZEMBRO%2020\\_V1\\_iD%20-%20FINAL%20v3.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/OBSERVAT%C3%93RIO%20FEBRABAN%20-%20DESTAQUES%202020%20E%20EXPECTATIVAS%202021%20DEZEMBRO%2020_V1_iD%20-%20FINAL%20v3.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Infi-Febraban realiza encontro inédito entre universidades acadêmicas e corporativas**. Publicado em: 28 ago 2017. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/noticia/3114/pt-br>> Acesso em: 10 fev. 2021.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Vol.5, Curitiba, 2001.

FLEURY, Maria T. L. A Gestão da Competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **MEG 21**: modelo de referência para um cenário de mudanças exponenciais. Disponível em: <<https://fnq.org.br/comunidade/meg-21-modelo-de-referencia-para-um-cenario-de-mudancas-exponenciais/>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

GATEHOUSE. **State of the Sector 2020**: The definitive global survey of the internal communication landscape. Disponível em: <<https://sots-dot-gallagher-indigo-storm-uk-apps.appspot.com/>> Acesso em: 07 ago. 2020.

GIORDANO, Carlos V.; GONÇALVES, Luiz C.; RIBEIRO, Maressa P. D. de S. Princípios e Práticas de Educação Corporativa em Indústria Farmacêutica. **Revista Científica Hermes**. Osasco, n.16, jul.dez, 2016.

HOLTZ, Shel. **Corporate Conversations**: a guide to crafting effective and appropriate internal communications. AMACOM, 2004.

HOLTZ, Shel. **Um novo modelo de Comunicação com Colaboradores**. 2018. Disponível em: <<https://blog.socialbase.com.br/comunicacao-com-colaboradores-novo-modelo/>> Acesso em: 09 jan. 2021.

HOURNEAUX, Jr., Flávio.; DIAS, Carolina A. de F.; EBOLI, Marisa P. Avaliação de resultados em educação corporativa: análise dos níveis de avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua relação com o Balanced Scorecard. In: XXXVII Encontro do ANPAD – ENANPAD, 37, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/68/2013\\_EnANPAD\\_GPR973.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/68/2013_EnANPAD_GPR973.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. PISA 2018 revela baixo desempenho escolar em leitura, matemática e ciências no Brasil. Publicado em: 03 dez. 2019. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/pisa-2018-revela-baixo-desempenho-escolar-em-leitura-matematica-e-ciencias-no-brasil/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/pisa-2018-revela-baixo-desempenho-escolar-em-leitura-matematica-e-ciencias-no-brasil/21206)> Acesso em: 01 nov. 2020.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: O Desafio dos líderes no Relacionamento Intergeracional. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra A. F. **Manual de Treinamento**: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KANE, Gerald C.; PALMER, Doug; PHILLIPS, Anh N.; KIRON, David; BUCKLEY, Natasha. **Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World**. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2017.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. **Matriz**. São Paulo, V.8, nº 2, 2014.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

LARANJEIRA, Sonia M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**. Ano XVIII, nº 61, dezembro, 1997.

LE BORTEF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos Profissionais**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Silvana V. L.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Bases conceituais e teóricas de validação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana (Orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MACARENCO, Isabel. **Gestão com Pessoas – Gestão, COMUNICAÇÃO e Pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão alcançar Resultados Humanos**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes. Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2006.

MARCHIORI, Marlene R. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, Marlene R. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene R. (org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2014.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Gustavo G. de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3ª ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, n. 28, 1973.

MEDEIROS, Sandra. **Ensino virtual cresce em Universidades Corporativas**. Publicado em 03 nov. 2019. Disponível em: <<https://eadempauta.com.br/ensino-virtual-cresce-em-universidades-corporativas/>> Acesso em: 17 nov. 2020.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: a Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELLO, Selma F. M. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigma**. 271f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2010.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do C. **Análise textual discursiva**. Ijuí. Editora Unijui, 2007.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à Educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2007.

MOSCARDINI, Ticiania; KLEIN, Amarolinda Z. Estratégias de Educação Corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, V.8, Número 1, Mar. 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. **Coronavirus disease 2019 (COVID-19): Situation Report – 51**. Disponível em: <[https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57\\_10](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10)> Acesso em: 14 nov. 2020.

PAMBOUKIAN, Sergio. **As competências requeridas no Século XXI dos egressos dos cursos superiores de Tecnologia Mecânica e Soldagem da FATEC-SP**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza. São Paulo: CEETESP, 2018.

PEDROSA, Nádia; SILVA, Luciano F. da. A Importância dos soft skills nas descrições das vagas de Gerente de Projetos de TI. **Revista Alcance**, vol 26 – n1 – Jan./Abr. 2019.

PORTO, L de M. **O uso da Intranet como meio de comunicação Interna: Das origens às implicações na cultura das Organizações**. Bauru, 2008 Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”).

QUINT, Fabian; SEBASTIAN, Katharina; GORECKY, Dominic. A Mixed-reality Learning Environment. **Procedia Computer Science**, v. 75, p.43-48, 2015.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS – RAIS. **Painel de Divulgação da RAIS. Ano-Base 2019**. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMmQ2ZWVkJUtNGQyOS00YzVILWE5YmMtMDc3MmM3NjlyMzdhlwidCl6ImNmODdjOTA4LTRhNjUtNGRlZS05MmM3LTExZWE2MTVjNjMyZSIsImMiOjR9&pageName=ReportSectionb52b07ec3b5f3ac6c749>> Acesso em: 12 jan. 2021.

REIS, Germano G.; SILVA, Leilianne M. T. da; EBOLI, Marisa P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **Revista de Gestão – REGE-USP**, v.17, n.4, art. 5, 2010.

REVISTA VOCE S.A. **Laudo técnico da Pesquisa. As Melhores Empresas Para Você Trabalhar.** São Paulo: Abril, 2019.

ROBLES, Marcel M. Executive Perceptions of the top 10 Soft Skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

RODRIGUES, Vivian M. de O. A Histórica Campanha Nacional dos Bancários em ano de Pandemia. In. **14ª Carta de Conjuntura da USCS** – Outubro/2020. Disponível em: <<https://www.uscs.edu.br/boletim/369>> Acesso em: 19 fev 2021.

ROSA, João Guimarães. **Grande Sertão: Veredas.** São Paulo: Nova Aguilar, 1994.

RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana; DUTRA, Joel S.; BECKER, Grace V.; DIAS, Gisele B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. 29º ENANPAD. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María Del Pilar B.; MORAES, Daisy V. de.; GARCIA, Ana G. Q.; SILVA, Marcos J. D. da. **Metodologia de Pesquisa.** 5ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTIAGO, Luiz C. **A relação entre comunicação interna e endomarketing.** Dissertação (Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade). Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2010.

SAWAIA, Alexandre; CRADDOCK, Christophe; CARLUCCIO, Joana; MANSUR, Marina. O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo pós crise. **McKINSEY & COMPANY.** Junho de 2020.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende,** 16ª ed. São Paulo. Editora Best Seller. 2004

SILVA, Sheldon W.; FONSECA, Letícia R. da.; SILVA, Marcelo R.; PORTUGAL JR., Pedro; PIURCOSKY, Fabrício P. Impactos do *e-learning* em um programa de Educação Corporativa. **Revista Gestão & Conexões.** V. 7, N 2, 2018.

SOARES, Valéria D. Informação como fonte para a gestão do conhecimento nas Organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIENCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVIII, Rio de Janeiro, 2005. **Anais...** São Paulo, Intercom, 2005

SOCIALBASE. **Pesquisa Tendências:** Como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2021? Disponível em: <<https://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-tendencias-de-comunicacao-interna-2021>> Acesso em: 15 fev. 2021.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – SHRM. **The skills gap 2019.** Disponível em: <<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/Skills-Gap-2019.aspx>> Acesso em: 31 out. 2021.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 12, n. 3, set. 2014.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas Organizações**. São Paulo: Summus, 2015.

VALOR ECONOMICO. **As Dez Competências para 2025**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/10/23/as-dez-competencias-para-2025.ghtml>> Acesso em: 20 jan. 2021.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª. ed. Bookman, 2001.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. **The Future of Jobs Report 2020** – October 2020. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEFFuture\\_of\\_Jobs2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFFuture_of_Jobs2020.pdf)> Acesso em: 12 fev. 2021

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

## RELAÇÃO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA OBJETO DE ESTUDO

Identificação	Documento	Finalidade
Doc. 1	Fundamentos da Prática Educativa	Orienta a formação e desenvolvimento dos funcionários que atuaram como instrutores e/ou Educadores Corporativos
Doc. 2	Análise de Desempenho 2020	Relatório que apresenta as ações e principais resultados da IF.
Doc. 3	Proposta Político-Pedagógica para atuação em gestão de pessoas (2008)	Apresenta os pilares, estrutura, ações, modalidades e tecnologias adotadas pela educação corporativa na instituição.
Doc. 4	Código de Ética	Traduz os valores que devem ser observados pelos funcionários no relacionamento com os diversos setores da sociedade.
Doc. 5	Relatório 2020 Educação Corporativa	Resumo das principais ações da Universidade Corporativa em 2020.
Doc. 6	Instrução Normativa	Detalha a execução de cada atividade.

Observação: Todos estes documentos, com exceção do Doc.6, estão disponibilizados no *site* da IF (acesso público).



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: “As contribuições da Educação Corporativa para os processos de Comunicação Interna: estudo em uma Instituição Financeira sob a perspectiva dos Colaboradores” e sua seleção foi por amostragem não probabilística por acessibilidade da pesquisadora.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho, pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é analisar o processo de Educação Corporativa e sua influência na Comunicação Interna vigente na Instituição Financeira objeto do estudo.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre a pesquisa e sua participação.

Ao final da pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no *site* do Programa de Mestrado do Centro Paula Souza.

Ao responder as questões propostas você dará consentimento a este termo livre e esclarecido de pesquisa.

Muito obrigado,

Orientador:

Prof. Dr. Roberto Kanaane

E-mail: robertokanaane@cpspos.sp.gov.br

Pesquisadora:

Adriane Camargo Rezende Perdigão

E-mail: rezendeadriane65@gmail.com

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1) ( ) Declaro que, com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, entendi os objetivos de minha participação e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para a finalidade específica, em conformidade com a Lei nº 13.709 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)

### 2) Gênero

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_
- ( ) Prefiro não dizer.

### 3) Faixa Etária

- ( ) Até 24 anos.
- ( ) De 25 a 29 anos.
- ( ) De 30 a 34 anos.
- ( ) De 35 a 39 anos.
- ( ) De 40 a 44 anos.
- ( ) De 45 a 49 anos.
- ( ) Acima de 50 anos.

### 4) Estado Civil

- ( ) Solteiro.
- ( ) Casado.
- ( ) Divorciado.
- ( ) Separado.
- ( ) Viúvo.

### 5) Assinale seu Grau de Escolaridade:

- ( ) Ensino Médio Completo.
- ( ) Ensino Superior Incompleto.
- ( ) Ensino Superior Completo.
- ( ) Pós-graduação / MBA.
- ( ) Mestrado.
- ( ) Doutorado

### 6) Cargo ou Função que exerce na Instituição:

---

7) Você tem participado de ações de Educação Corporativa?

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Às vezes.
- Raramente.
- Nunca.

8) Tendo em vista os programas de Educação Corporativa vigentes na Instituição, destaque aqueles nos quais você vem participando:

- Treinamento em serviço.
- Cursos autoinstrucionais.
- Cursos presenciais.
- Programas de graduação.
- Programas de Pós-graduação.
- Outro: \_\_\_\_\_

9) Considera que as ações adotadas de Educação Corporativa contribuem para o seu aprimoramento profissional?

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

10) Os funcionários são incentivados para escolherem os temas ou processos de capacitação oferecidos nos programas de Educação Corporativa?

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Às vezes.
- Raramente.
- Nunca.

11) Quais os canais que você utiliza, com mais frequência, na busca de informação para as suas atividades cotidianas?

- Intranet.
- Instruções Normativas.
- Portais temáticos.
- Sites corporativos.
- Treinamentos dos programas de Educação Corporativa.
- Outro: \_\_\_\_\_

12) Quais as ferramentas que são utilizadas para viabilizar a Comunicação Interna na sua unidade de trabalho?

- E-mail.
- WhatsApp.
- Reuniões via Teams.
- Reuniões presenciais.
- Outra: \_\_\_\_\_

13) Considera que os canais de comunicação, adotados pela Instituição, são eficazes?

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

14) As Informações transmitidas aos funcionários são claras, objetivas, diretas, visando o entendimento e a compreensão da mensagem?

- Concordo totalmente.
- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

15) Quais destes problemas de Comunicação Interna, você identifica na sua unidade de trabalho, que podem ser objeto de treinamentos visando otimizar os processos?

- Excesso de informações.
- Falta de informações.
- Distância entre os setores.
- Falta de canais de comunicação.
- Ruídos na comunicação e/ou conversas paralelas.
- Falta de alinhamento das metas individuais com as metas da instituição.
- Má interpretação das informações.
- Não identifico problemas relacionados à comunicação interna.
- Outros: \_\_\_\_\_

16) Você acredita que o aprimoramento da Comunicação Interna contribui para que a Instituição Financeira possa alcançar seus objetivos estratégicos e colaborando com o fortalecimento da imagem organizacional?

- ) Concordo totalmente.
- ) Concordo.
- ) Não concordo nem discordo.
- ) Discordo.
- ) Discordo totalmente.

17) Você já participou de algum treinamento com o objetivo de aprimorar a competência em comunicação (verbal/escrita)?

- ) Sim.
- ) Não

18) Se sim. Qual (is)? \_\_\_\_\_

19) Considera que as ações adotadas de Educação Corporativa, no âmbito da Comunicação Interna, têm contribuído para o seu aprimoramento profissional?

- ) Concordo totalmente.
- ) Concordo.
- ) Não concordo nem discordo.
- ) Discordo.
- ) Discordo totalmente.

20) Dentre as competências técnicas (*hard skills*) relacionadas abaixo, assinale as que você considera que são mais relevantes para o desempenho de suas funções no contexto atual:

- ) Visão estratégica.
- ) Resolução de problemas.
- ) Certificações de conhecimento.
- ) Domínio das TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação).
- ) Tomada de decisões.
- ) Treinamento em serviço (*on the job*).
- ) Proficiência em Língua Estrangeira.
- ) Domínio de ferramentas estatísticas.
- ) Graduação/Pós graduação.
- ) Outra: \_\_\_\_\_

21) Dentre as competências comportamentais (*soft skills*) relacionadas abaixo, assinale as que você considera que são mais relevantes para o desempenho de suas funções no contexto atual:

- Liderança.
- Capacidade de trabalhar em equipe.
- Saber ouvir.
- Habilidade de comunicar-se.
- Capacidade de negociação.
- Criatividade.
- Ética.
- Resiliência (lidar com as adversidades).
- Inteligência Emocional.
- Outra: \_\_\_\_\_

22) Você considera que os programas de Educação Corporativa estão alinhados com as competências técnicas e comportamentais demandadas atualmente no mercado financeiro?

- Totalmente.
- Na maioria das vezes.
- Parcialmente.
- Não estão alinhados.

23) Segundo seu ponto de vista, quais mudanças poderão ser implementadas, pela Instituição, visando otimizar o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais relacionadas aos processos de comunicação?

- Revisão operacional.
- Revisão dos procedimentos.
- Capacitação dos trabalhadores.
- Diretrizes claras e objetivos definidos.
- Outras: \_\_\_\_\_

24) Outras considerações, caso julgue necessário.

---

---

---

---