

**UNIVERSIDADE TIRADENTES – UNIT
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO-PPGPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO-PPED
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

CAROLINNE DA SILVA EVANGELISTA

***E-LEARNING* CORPORATIVO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:
A PERCEPÇÃO SOBRE O MODELO PEDAGÓGICO PELOS FUNCIONÁRIOS
DAS AGÊNCIAS EM SERGIPE**

**ARACAJU-SE
2024**

CAROLINNE DA SILVA EVANGELISTA

***E-LEARNING* CORPORATIVO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:
A PERCEPÇÃO SOBRE O MODELO PEDAGÓGICO PELOS FUNCIONÁRIOS
DAS AGÊNCIAS EM SERGIPE**

Dissertação apresentada a Universidade
Tiradentes como requisito para obtenção
do título de Mestrado em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Nunes
Linhares.

**ARACAJU-SE
2024**

E92e Evangelista, Carolinne da Silva
E-Learning corporativo da Caixa Econômica Federal: a percepção sobre o modelo pedagógico pelos funcionários das agências em Sergipe; orientação [de] Prof. Dr. Ronaldo Nunes Linhares – Aracaju/ SE: UNIT, 2025.

135 f.il; 30 cm

Dissertação(Mestrado em Educação) – Universidade Tiradentes 2025

1.Universidade caixa 2. E-learning corporativo 3. Percepção de funcionário I. Evangelista, Carolinne da Silva II. Linhares, Ronaldo Nunes (orient.). III. Universidade Tiradentes. IV. Título.

CDU: 37.018.43

CAROLINNE DA SILVA EVANGELISTA

***E-LEARNING* CORPORATIVO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:
A PERCEPÇÃO SOBRE O MODELO PEDAGÓGICO PELOS FUNCIONÁRIOS
DAS AGÊNCIAS EM SERGIPE**

Dissertação apresentada a Universidade
Tiradentes como requisito para obtenção
do título de Mestrado em Educação.

Aracaju- SE, 11 de dezembro de 2024

Banca examinadora:

Prof. Dr. Ronaldo Nunes Linhares (orientador)
Universidade Tiradentes - UNIT

Prof^a. Dr.^a Maria Neide Sobral (coorientadora)
Universidade Tiradentes - UNIT

Prof. Dr. Alexandre Menezes Chagas
Universidade Tiradentes - UNIT

Prof. Dr. Albano de Goes Souza
Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF

AGRADECIMENTOS

À minha família, meus irmãos e, especialmente, aos meus pais, Maria da Conceição e Luiz Evangelista, por sempre demonstrarem que o estudo é o melhor caminho para o crescimento pessoal e profissional.

Ao Professor Doutor Ronaldo Nunes Linhares, pela dedicação, paciência e por sua valiosa contribuição acadêmica.

À Professora Doutora Maria Neide Sobral, pelo apoio contínuo durante as orientações e por compartilhar seus conhecimentos, enriquecendo essa pesquisa.

Aos colegas estudantes da turma de Mestrado na Unit, pela amizade e torcida para concluir esse estudo.

Aos gestores e colegas de trabalho, por possibilitarem a realização desta pesquisa.

À equipe da Universidade Caixa, pelo suporte constante e atendimento às minhas dúvidas e demandas.

À Caixa Econômica Federal, por promover e incentivar o estudo em graduação e pós-graduação.

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda”

(Paulo Freire)

RESUMO

A presente pesquisa analisa a percepção dos funcionários das agências da Caixa Econômica Federal em Sergipe sobre o modelo pedagógico de *e-learning* corporativo da instituição, comparando as opiniões entre trabalhadores da capital e do interior. Com foco na linha de pesquisa em Educação e Comunicação, os objetivos específicos incluem caracterizar o modelo pedagógico do *e-learning* corporativo e seu impacto no desempenho profissional, identificar desafios e limitações, e avaliar sua eficácia no desenvolvimento de competências dos funcionários. A metodologia adotada foi exploratória-descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando um questionário com perguntas abertas e fechadas aplicado a 35 funcionários. Os resultados evidenciaram que, embora o *e-learning* da Universidade Caixa ofereça fácil acessibilidade e flexibilidade; desafios relacionados à conciliação de horários, sobrecarga de tarefas e aplicação prática dos conteúdos ainda precisam ser superados. A obrigatoriedade de cursos e o modelo de avaliação por pontuação foram percebidos como fontes de pressão que, em alguns casos, prejudicam o aprendizado. Além disso, a discrepância entre as condições de estudo nas agências da capital e do interior revelou limitações significativas, especialmente nas unidades com maior demanda de atendimento. A pesquisa conclui que a Universidade Caixa desempenha um papel estratégico no desenvolvimento do capital humano, mas enfrenta desafios que requerem ajustes nas condições de estudo, métricas de avaliação, e nas políticas de conciliação de horários. Tais mudanças, podem ampliar o impacto positivo do *e-learning*, promovendo um aprendizado significativo e alinhado às necessidades organizacionais e individuais.

Palavras-Chave: Universidade Caixa, *e-learning* corporativo; percepção de funcionário.

ABSTRACT

This research analyzes the perception of employees from Caixa Econômica Federal branches in Sergipe regarding the institution's corporate e-learning pedagogical model, comparing the opinions of workers in the capital and small towns in Sergipe. With a focus on the research line in Education and Communication, the specific objectives include characterizing the pedagogical model of corporate e-learning and its impact on professional performance, identifying challenges and limitations, and evaluating its effectiveness in developing employees' skills. The methodology adopted was exploratory-descriptive, using both quantitative and qualitative approaches, with a questionnaire containing open and closed-ended questions applied to 35 employees. The results showed that, although the Caixa University e-learning platform offers easy accessibility and flexibility, challenges related to schedule reconciliation, task overload, and the practical application of content still need to be overcome. The mandatory courses and the evaluation model based on scores were perceived as sources of pressure that, in some cases, hinder learning. Additionally, the discrepancy in study conditions between the capital and rural branches revealed significant limitations, especially in units with higher service demands. The research concludes that Caixa University plays a strategic role in the development of human capital but faces challenges that require adjustments in study conditions, evaluation metrics, and scheduling policies. These changes could enhance the positive impact of e-learning, promoting meaningful learning aligned with organizational and individual needs.

Keywords: Caixa University, corporate e-learning; employee perception.

LISTA DAS FIGURAS

Figura 01 - Mapa dos canais de atendimento da Caixa pelo Brasil	47
Figura 02 - Propósito da Caixa	48
Figura 03 - Processo dos Temas Materiais	49
Figura 04 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	50
Figura 05 - Divulgação do incentivo a graduação e pós-graduação	57
Figura 06 - Soluções educacionais da Universidade Caixa	64
Figura 07 - Tela da trilha de inclusão PCD	73
Figura 08 - Tela dos cursos da Trilha Compliance	74
Figura 09 - Trilhas da Universidade Caixa	75
Figura 10 - Pirâmide Kirkpatrick	76
Figura 11 - Avaliação da Universidade Caixa	78
Figura 12 - Orientação e avaliação da Universidade Caixa.....	79
Figura 13 - Número total de empregados por região	92

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	91
Gráfico 2 – Função que exerce na Caixa	94
Gráfico 3 – Importância da Universidade Caixa para progressão profissional	96
Gráfico 4 – Influência da capacitação no resultado das metas	99
Gráfico 5 – Quantidade de cursos concluídos	101
Gráfico 6 – Soluções educacionais	102
Gráfico 7 – Frequência de participação em ações educacionais	103
Gráfico 8 – Motivação para realizar os cursos	105
Gráfico 9 – Aplicação do conteúdo pelos funcionários do interior	106
Gráfico 10 - Aplicação do conteúdo pelos funcionários da capital	107
Gráfico 11 – Acessibilidade do Portal da Universidade Caixa	107
Gráfico 12 – Horário flexível do curso no trabalho	109
Gráfico 13 - Horário exclusivo para capacitação	110
Gráfico 14 - Preparação para avaliação	113
Gráfico 15 - Qualidade dos cursos online x presencial	115

LISTA DAS TABELAS

Tabela 01 - Quantidade de cursos concluídos	58
Tabela 02 - Quantidade de treinamento da saúde e segurança	66
Tabela 03 - Participações em ações educacionais	68
Tabela 04 - Certificações concluídas em 2023	71
Tabela 05 - Avaliação de desempenho por gênero	80
Tabela 06 - Média de horas de capacitação por gênero	92
Tabela 07 - Admissões, por gênero e faixa etária	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	23
2.1 Valorização do capital humano.....	23
2.2 Desafios e perspectivas da Educação Corporativa.....	27
2.3 <i>E-learning</i> corporativo.....	34
3 UNIVERSIDADE CAIXA E SEU MODELO DE EDUCAÇÃO COORPORATIVA	43
3.1 A Caixa Econômica Federal: Aspectos Históricos	44
3.2 Universidade Caixa: Aspectos Históricos	50
3.3 O Papel da Universidade Caixa na Educação Corporativa	64
3.4 Composição da Universidade Caixa.....	60
3.5 Soluções Educações Caixa	62
3.6 Modelo Organizacional da Universidade Caixa.....	65
3.6.1 Cursos.....	66
3.6.2 Programas de Desenvolvimento.....	68
3.6.3 Jornadas Corporativas.....	69
3.6.4 Estudo Dirigido.....	69
3.6.5 Certificação Internas.....	69
3.6.6 Trilhas de aprendizagem.....	71
3.7 Modelo de avaliação de aprendizagem	75
3.7.1 – Reação	76
3.7.2 – Aprendizado	77
3.7.3 – Aplicação	79
3.7.4 – Resultado	81
4 METODOLOGIA	83
4.1 Abordagem Metodológica	83
4.2 Definição da Amostragem	85

4.3 Elaboração do Questionário	87
5. PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O <i>E-LEARNING</i> DA UNIVERSIDADE CAIXA	89
5.1 Perfil dos participantes	89
5.2 Percepção sobre a Universidade Caixa: descrição e análise	95
5.2.1 Importância da Universidade Caixa para ascensão profissional	96
5.2.2 Participação nas capacitações da Universidade Caixa	100
5.2.3 Motivação para participar dos cursos	104
5.2.4 Desafios para realizar as capacitações	108
5.2.5 Preparação para avaliação	112
5.3 Discussão do Resultado	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
APÊNDICES	
Apêndice 01 - Termo de consentimento livre e esclarecido	129
Apêndice 02 - Questionário da pesquisa	130
ANEXOS	
Anexo 01 – Páginas do relatório integrado Caixa 2023	133
Anexo 02 – Páginas do relatório de sustentabilidade Caixa 2023	134

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea se destaca pela demanda incessante por informação, e nesse cenário, a educação e as empresas têm desempenhado um papel fundamental na disseminação e aplicação desta informação e do conhecimento. No epicentro desse movimento estão as tecnologias digitais, especialmente a internet, que emerge como uma aliada poderosa na busca pela construção de uma aprendizagem mais significativa.

A educação tem se aliado às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), como a principal protagonista dessa revolução. Ela oferece recursos de multimídia e interatividade que ampliam as possibilidades de aprendizado. Através de plataformas educacionais online, estudantes podem acessar uma variedade de conteúdos, como vídeos, textos, simulações e exercícios interativos. Isso permite que a aprendizagem seja adaptada às necessidades individuais, tornando-a mais envolvente e personalizada.

A integração das tecnologias digitais à educação não apenas torna o processo de aprendizagem mais eficiente, mas também o enriquece. Os recursos de multimídia permitem a exploração de conceitos de forma visual e prática, tornando a construção do conhecimento mais acessível e agradável. Além disso, a interatividade proporciona um ambiente de aprendizagem dinâmico, onde os estudantes podem colaborar, discutir e aplicar o que aprenderam em situações do mundo real. Dessa forma, a aprendizagem se torna mais significativa, pois está diretamente relacionada com a vida cotidiana e as demandas das tendências organizacionais.

Para compartilhar esse conhecimento, muitas das empresas desenvolveram suas universidades corporativas, que funcionam como uma unidade educacional orientada para os negócios e estratégias da empresa. Sua infraestrutura visa desenvolver pessoas com base em um modelo de gestão por competências, bem como promover o conhecimento por meio de processos de uma aprendizagem ativa e contínua (Eboli, 2004).

As universidades corporativas desempenham um papel estratégico nesse contexto, oferecendo aprendizado contínuo que vai além da educação formal tradicional, abrangendo assim a formação de funcionários. Isso é crucial para que as

empresas mantenham sua competitividade em um mercado de trabalho em constante transformação.

Eboli et al. (2010) reforça a importância da educação corporativa com um elemento-chave para sustentar a competitividade organizacional. Quando posicionada como uma estratégia voltada para o fortalecimento do capital intelectual, contribui diretamente para o aprimoramento das competências essenciais das empresas, tanto no aspecto empresarial quanto humano.

As empresas podem usar as mesmas tecnologias digitais utilizadas na educação para capacitar seus funcionários por meio da plataforma virtual *e-learning*¹. O *e-learning* é uma modalidade de ensino à distância que ocorre através do uso de tecnologias digitais, com o intuito de promover cursos online e treinamentos interativos. Além de serem disponibilizados de forma flexível, esses cursos permitem que o aluno aprenda no próprio ritmo e no momento mais conveniente.

Essa flexibilidade, aliada ao alcance de um maior número de pessoas a um custo reduzido, torna o *e-learning* uma ferramenta eficaz para a socialização de conhecimentos e formação continuada. Por isso, tem se consolidado como uma solução cada vez mais utilizada no contexto empresarial para o desenvolvimento profissional, incluindo nas instituições financeiras.

A Caixa Econômica Federal – CEF, doravante denominada simplesmente Caixa, é um exemplo de instituição financeira que utiliza o *e-learning* como uma das modalidades no processo de ensino aprendizagem através da sua universidade corporativa. Eboli (2004, p. 109) afirma que: “A Universidade Caixa é um conceito na estrutura de educação da Caixa, sem natureza jurídica específica, alinhada ao modelo organizacional da empresa”. Sua estrutura é primordialmente virtual. No aprendizado a distância, as informações são transmitidas principalmente via web, e tem como vantagem a acessibilidade e a agilidade na execução dos programas (Eboli, 2004)

A Universidade Caixa utiliza a tecnologia digital como meio de aprendizagem procura promover fortalecimento da cultura organizacional por meio de uma gestão qualificada, com lideranças e trilhas de carreira sustentáveis, em um ambiente de trabalho humanizado, colaborativo, saudável, seguro e diversificado, refletindo os

¹ O termo “e-learning” é uma contração do inglês “electronic learning” expressão que pode ser traduzido como “aprendizagem eletrônica”.

valores fundamentais que orientam as práticas e os objetivos da instituição. Segundo Relatório Integrado Caixa 2022:

A Universidade CAIXA (UC), reconhecida nacional e internacionalmente pela sua atuação, é responsável pela educação corporativa e tem como objetivos fortalecer as competências estratégicas para aperfeiçoar a trajetória profissional dos empregados e agregar valor ao negócio, fornecendo experiências de aprendizagem para um melhor desempenho das pessoas (Caixa, 2022, p. 107).

É o principal programa educativo da empresa cuja missão é desenvolver o potencial humano, elevando as competências essenciais da organização, a partir de um processo de aprendizagem que promova o autodesenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento. Conforme determina Modelo de Atuação da Universidade Caixa, os cursos são oferecidos de maneira presencial (em ambientes físicos) ou a distância através do *e-learning* que é o ambiente virtual de educação corporativa (Relatório Caixa, 2023).

Os cursos *e-learning* podem trazer mais facilidade e eficiência para o aprendizado, devido à redução de tempo e espaço, pois podem ser acessados por um número maior de funcionários, a qualquer momento, desde que seja durante o expediente de trabalho. Entretanto, uma quantidade maior de participantes não significa necessariamente maior qualidade do conteúdo, pois muitos cursos são obrigatórios e os funcionários são cobrados pelos resultados dos cursos realizados, consequentemente, isso pode ocasionar uma participação não efetiva nas aulas e um aprendizado superficial sobre o assunto.

É amplamente reconhecido que os resultados e metas são elementos intrínsecos à rotina de uma instituição financeira. Então, o *e-learning* corporativo, enquanto extensão desse ambiente de trabalho, tem a premissa de educar para desenvolver negócios de acordo com interesses estratégicos da instituição. Além de fazer parte das metas das unidades, os cursos da Universidade Caixa são exigidos pela empresa para o exercício de determinadas funções ou tarefas, o que reforça a importância de compreender como os funcionários percebem sua eficiência e eficácia. Tal compreensão é fundamental para promover melhorias nos treinamentos, aumentar o desempenho dos empregados, superar desafios, adaptar o modelo às necessidades locais e avaliar o impacto do aprendizado na prática.

Chiavenato (1983) explica que a eficiência está relacionada ao uso otimizado de recursos, como tempo e espaço, e ao planejamento adequado dos métodos e procedimentos empregados. Já a eficácia refere-se à capacidade de alcançar os resultados desejados, isto é, garantir que os aprendizados adquiridos nos treinamentos se traduzam em melhorias concretas no desempenho dos funcionários e no atingimento das metas organizacionais.

Cada empresa deve ser analisada sob os pontos de vista de eficiência e eficácia, simultaneamente. Eficácia é uma medida normativa que avalia o alcance de resultados, enquanto a eficiência mede a utilização de recursos no processo. Em suma, a eficiência preocupa-se com "como" algo é feito, enquanto a eficácia trata do "porquê" e do "o que" deve ser alcançado (Chiavenato, 1983).

No âmbito da educação corporativa, a eficácia pode ser medida pela aplicação prática do conhecimento adquirido, enquanto a eficiência está relacionada à capacidade de oferecer treinamentos com menor custo e maior aproveitamento de recursos.

Embora a Universidade tenha alcançado reconhecimento de qualidade a nível nacional e internacional, enquanto funcionária e participante de alguns cursos, tenho percebido que há questões que precisam ser mais bem apreciadas, o que me motivou a fazer uma avaliação mais aprofundada a respeito dos cursos, especialmente ao que concerne a percepção dos funcionários.

Sou funcionária da Caixa há mais de 10 anos, e durante esse tempo tive a oportunidade de participar de treinamentos presenciais e cursos à distância oferecidos, através do *e-learning* da Caixa. Além de treinamento e capacitação dos funcionários, a universidade promove um programa de incentivo ao estudo em idiomas, graduação e pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, que funciona como bolsa de estudos.

Esse programa foi um dos motivos que me levaram a ingressar no mestrado em Educação e decidi seguir a linha de pesquisa em Educação e Comunicação porque sou licenciada em Artes Visuais, graduada em Publicidade e Propaganda, com MBA em Marketing Empresarial. Essa linha de pesquisa envolve conhecimentos adquiridos em minha trajetória acadêmica, e ao ser aliados aos estudos nas disciplinas ofertadas pelo mestrado em educação tem sido de grande valia, para

concepção de melhorias e superação de possíveis dificuldades apresentadas durante a pesquisa.

Durante minha jornada bancária percebi a importância do conteúdo oferecido pela Universidade Caixa para desenvolvimento das minhas habilidades e aplicação diária no ambiente de trabalho, assim como percebo algumas dificuldades em relação a conciliação do tempo de trabalho com estudo em relação aos cursos online, que só podem ser acessados durante o expediente de trabalho. Já os cursos presenciais não possuem esse problema, pois o funcionário é liberado do trabalho para a participação.

Em relação as horas de estudo no expediente de trabalho, foi aprovado pelo acordo coletivo 2022/2024² cláusula 64 (p.20) que: “Os empregados deverão dispor de 6 horas mensais para estudos na metodologia a distância - EAD, junto a Universidade Caixa, dentro da jornada de trabalho, em local apropriado na unidade”. Isso significa que as aulas corporativas presenciais ou online realizadas fora do horário normal de trabalho devem ser consideradas como horas extras, porque se o empregado participa de cursos de aperfeiçoamento em prol do empregador, o tempo gasto é considerado como à disposição do empregador, conforme o artigo 4º da CLT³.

A Caixa atua com rigor as normas internas, o Estatuto da Caixa e a legislação trabalhista vigente. Ao encerrar o ano de 2023, a instituição contava com 86.962 funcionários, todos eles abrangidos por acordos de negociação coletiva, por também cumprirem tempo integral em jornadas distintas, conforme previsto no Artigo 224 da CLT ou na exceção do § 2º do Artigo 224 (Caixa, 2023). De acordo com Relatório de Sustentabilidade Caixa (p. 93, 2023):

Artigo 224 - A duração normal do trabalho dos empregados em bancos, casas bancárias e Caixa Econômica Federal será de seis horas contínuas nos dias úteis, com exceção dos sábados, perfazendo um total de 30 horas de trabalho por semana. (Redação dada pela Lei 7.430, de 17 de dezembro de 1985) § 2º As disposições deste artigo não se aplicam aos que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes ou que desempenhem outros cargos de confiança desde que o valor da gratificação não seja inferior

² Acordo Coletivo de Trabalho 2022/2024, de âmbito nacional, que celebram, de um lado, como empregadora, a Caixa Econômica Federal e, de outros, como representante dos empregados, a Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito – CONTEC. Disponível em: [*CEF-ACT-CONTEC-2022-2024.pdf](https://www.contec.org.br/Arquivos/ACT-CONTEC-2022-2024.pdf)

³ Consolidação das Leis do Trabalho aprovada pelo Decreto Lei nº 5.452 em 1º de Maio de 1943.

a um terço do salário do cargo efetivo. (Redação dada pelo Decreto-Lei 754, de 1969).

Para quem trabalha em agência, os cursos online só podem ser acessados durante o expediente bancário, que é o mesmo horário designado ao atendimento ao cliente, então, apesar do acordo coletivo garantir 6 horas mensais por estudo, isso só torna viável quando há uma diminuição na demanda por atendimento. Portanto, não se trata apenas da responsabilidade do funcionário em administrar esse tempo, mas também do gestor em incentivar e respeitar a concessão de tempo para estudos.

Em uma pesquisa sobre o aprendizado via Web disponibilizado na Universidade Corporativa Caixa, realizada com funcionários lotados em Agências da Caixa de todo Brasil, Thelma Nakamoto (2002 *apud* Tardin, 2009) constatou a necessidade de um maior incentivo por parte dos gerentes para que os empregados façam cursos, dando-lhes tempo e tranquilidade para concluir os cursos com segurança.

No estudo de Claudio Pinto (2020) sobre a percepção dos funcionários em relação à eficiência do processo da Universidade Caixa, foram entrevistados 23 funcionários da agência São Bernado no Espírito Santo. Segundo os dados coletados, apesar de 65% dos entrevistados estarem satisfeitos com o programa de desenvolvimento proposto pela empresa, foram identificados dois principais desafios pela equipe: um ambiente reservado de estudo sem interrupção, mencionado por 78% dos entrevistados, e uma reserva de tempo semanal para estudo de qualidade, mencionado por 65%.

Outros aspectos foram apontados na pesquisa como desafios menores: como qualidade dos recursos tecnológicos e melhoria no processo produtivo da empresa. Esses resultados enfatizam a importância de disponibilizar um tempo de qualidade para estudo na Universidade Corporativa Caixa, além de melhorar as condições físicas e temporais para que os funcionários possam se desenvolver plenamente dentro do ambiente de trabalho.

Nessa mesma pesquisa, Claudio Pinto (2020), observou que a forma de comunicação dos gestores com seus subordinados, pode se tornar um obstáculo no desenvolvimento da aprendizagem como: raciocínio defensivo, falta de

conscientização, dificuldade em criar canais de comunicação e negociação, e resistência a mudanças.

Adriane Perdigão (2021) destaca a importância dessa comunicação como elemento estratégico nas relações corporativas, apresentando-se como uma competência essencial para gerenciar conflitos, promover o diálogo, capacidade de negociação. Em sua pesquisa sobre as contribuições da educação corporativa para os processos de comunicação, foram entrevistados 278 funcionários, dentre os quais foi identificado que 98% participam das ações de educação corporativa

Também foram analisadas as opiniões sobre as competências técnicas e comportamentais mais relevantes para seu desempenho profissional e quais mudanças podem ser implementadas pela IF para otimizar o desenvolvimento destas competências. A capacitação dos funcionários foi apontada por 71,6% das respostas entre as principais mudanças necessárias. Além disso, 90% consideram que as ações adotadas contribuem para seu aprimoramento profissional e 72% consideram que os programas de capacitação estão totalmente ou na maioria das vezes alinhados com as competências demandadas no mercado financeiro

Esses dados coletados em outros trabalhos acadêmicos, particularmente em Pinto (2020) e Perdigão (2021), destacam a eficácia e a relevância das iniciativas de educação corporativa na instituição financeira estudada, demonstrando que a maioria dos funcionários percebe benefícios concretos em termos de desenvolvimento profissional através dessas atividades educacionais promovidas pela empresa. Daí a importância em entender as percepções de funcionários de agências da Capital e do interior de Sergipe em relação aos cursos ofertados no modelo pedagógico da Universidade Caixa.

Tendo em vista que o *e-learning* corporativo utiliza a proposta de desenvolvimento profissional com o objetivo de atender os interesses empresariais delimitei o seguinte problema da pesquisa: como os funcionários da Caixa Econômica Federal de agências da capital e do interior de Sergipe percebem a contribuição do *e-learning* no desenvolvimento profissional e no alcance de metas institucionais?

Nessa direção, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como os funcionários das agências da Capital e do interior de Sergipe da Caixa Econômica Federal percebem a contribuição do *e-learning*, para o desenvolvimento profissional e o alcance das metas institucionais.

Para isso, foram definidos objetivos específicos: caracterizar o modelo pedagógico do *e-learning* corporativo, no contexto da Universidade Caixa; examinar as percepções dos funcionários sobre a contribuição *e-learning* para o desenvolvimento profissional e alcance das metas institucionais; destacar possíveis diferenças nas percepções dos funcionários de agências da capital e do interior.

Os funcionários das agências da Caixa em Sergipe foram definidos como sujeitos desta pesquisa. O esforço aqui despendido é para entender a percepção de diversos funcionários, independentemente da estrutura e gestão da agência, do fluxo de clientes e da demanda de atendimento. Ao mesmo tempo também foi realizado um comparativo entre as percepções dos funcionários que trabalham em agências com 6h de abertura ao público, que é o caso das agências da capital, e daqueles que trabalham em agência com 5h de abertura ao público, que é o caso das agências do interior.

A maioria dos funcionários possui jornada de trabalho de 6 horas, como é o caso dos técnicos bancários, assistentes e caixas, enquanto quem possui função gerencial tem carga horária de 8h. As agências de Aracaju possuem horário de atendimento externo ao público das 10h às 16h, o que significa que o atendimento ocorre durante todo o expediente de trabalho, enquanto, nas agências do interior, o horário de atendimento ao público é até as 15h, embora a jornada de trabalho também seja de 6 horas, o que significa que o atendimento externo é realizado com 1 hora a menos do que nas agências da capital.

Dessa forma, a pesquisa apresenta duas variáveis: as agências de Aracaju e as agências do interior de Sergipe. Para Gil (2008), o termo variável é qualquer coisa que possa ser classificada em duas ou mais categorias, como sexo, classe social, ou idade. Na pesquisa é verificado se a variável interfere na outra, ou se é a causa da outra. A relação entre as variáveis pode ser de natureza diversa. Gil explica que:

Quando uma das variáveis influencia a outra, tem-se a relação denominada assimétrica. Quando as variáveis se influenciam mutuamente, tem-se a relação chamada recíproca. Quando, por fim, nenhuma das variáveis influencia a outra, tem-se a relação do tipo simétrica (2008, p. 44)

O tempo de atendimento das agências torna-se uma variante porque pode influenciar no tempo disponível para estudo dos cursos à distância da Universidade Caixa. Entretanto, compreende-se que há outros fatores que interferem na realização dos cursos, tais como: gestão, ambiente adequado, recursos tecnológicos, fluxo de clientes, demanda no atendimento. Por isso, esses fatores também foram analisados no questionário da pesquisa.

A metodologia proposta possui uma abordagem quantitativa-qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Possui caráter exploratório, por potencializar uma maior familiaridade com o modelo pedagógico *e-learning* da Caixa Econômica, indicando as percepções dos funcionários que realizam seus cursos.

Os estudos exploratórios são realizados quando é analisado um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, ou quando analisa um tema a partir de novas perspectivas (Sampieri, et al., 2013), e os estudos descritivos quando trata-se da descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2008).

Os fundamentos teóricos de análise dos dados foram baseados, principalmente, em Eboli⁴ (2004) e Meister⁵ (1999). Estes autores trazem importante contribuição para a educação e universidades corporativas, gestão do capital intelectual e uso de tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem.

Marisa Eboli coordenou o primeiro livro sobre Educação Corporativa no Brasil publicado em 1999 e atualmente possui várias pesquisas e análises públicas em artigos sobre o panorama dessa educação no novo cenário empresarial brasileiro. Jeanne Meister é considerada referência mundial sobre o tema: universidade corporativa. Em seu livro Educação Corporativa – a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas – revela como surgiu e funciona o novo modelo de educação nas empresas através das Universidades Corporativas e os principais componentes do seu desenvolvimento, com exemplos práticos de organizações pesquisadas, apontando e questionando resultados positivos e negativos. Da mesma forma, será relatado essa pesquisa, descrevendo como surgiu a Universidade Caixa, estratégias organizacionais utilizadas e análise de

⁴ Marisa Eboli é doutora em Administração pela (FEA – USP), onde ministra a disciplina Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional na pós-graduação (mestrado e doutorado);

⁵ Jeanne C. Meister é presidente da Corporate University Xchange, Inc., empresa de consultoria em educação corporativa com sede em Nova York.

questionários aplicados para entender se metodologia de ensino oferece resultados sustentáveis.

A pesquisa também possui caráter descritivo, pois, analisa as características de um grupo específico, estabelece relações entre variáveis e levanta opiniões. Essa abordagem é utilizada para analisar dados sobre as opiniões e avaliações dos funcionários. Ao analisar os dados coletados, foi possível identificar padrões, tendências e possíveis áreas de aprimoramento, levando em consideração as percepções e sugestões dos funcionários

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário *online* elaborados pela ferramenta *Google Forms*, e distribuído através do aplicativo *WhatsApp*, entre funcionários de diversas agências em Sergipe, objeto desse estudo.

Para medir a percepção dos funcionários sobre eficiência e eficácia do sistema de *e-learning*, (facilidade de uso, relevância dos conteúdos, entre outros aspectos), foi aplicado questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha, nos quais os funcionários, objeto de estudo, respondem a perguntas específicas relacionadas aos diversos aspectos dos cursos ofertados pela Universidade Caixa.

Essas informações quantitativas e qualitativas coletadas foram analisadas estatisticamente e discutidas conforme fundamentação teórica, que além da pesquisa bibliográfica, envolve pesquisa documental dos Relatórios publicados anualmente pela Caixa , de 2020 a 2023.

Esse trabalho foi estruturado em três sessões, a saber:

Na primeira seção, o conteúdo tem ênfase na educação corporativa desde o momento em que o capital humano começou a ser valorizado até o surgimento das tecnologias digitais na educação, principalmente no ambiente corporativo. Dentro do tema Educação Corporativa é abordado as metodologias de ensino entre EAD, *e-learning* e Universidade Corporativa.

Na segunda seção é feito um breve resumo sobre a importância da Caixa no Brasil. Depois é abordado detalhadamente sobre a Universidade Caixa, sua história, composição organizacional, soluções educacionais e modelo pedagógico, apontando como funciona o ambiente de aprendizagem presencial e distância, assim como a participação e avaliação dos funcionários.

Na terceira seção é apresentado os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa com mais detalhes, considerando os sujeitos, ambiente de pesquisa, aplicação do instrumento, critérios da coleta de dados e efetividade da pesquisa, além de discutir e analisar os resultados apresentados.

A metodologia da pesquisa combina elementos descritivos e exploratórios. O aspecto descritivo refere-se à análise da percepção dos funcionários com base nos dados coletados por meio do questionário, enquanto o exploratório envolve a revisão da fundamentação teórica para contextualizar e interpretar os resultados obtidos.

O questionário inclui perguntas abertas e fechadas, permitindo uma abordagem mista. A análise quantitativa trata os dados numéricos gerados pelas respostas fechadas, enquanto a análise qualitativa explora os insights extraídos das respostas abertas. Essa abordagem integrada proporciona uma visão mais abrangente sobre a eficácia e a adequação do sistema de ensino corporativo da Caixa em relação às expectativas e necessidades dos funcionários.

Além disso, a análise dos dados possibilita a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria no programa de *e-learning* corporativo, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para o aprimoramento das operações da Caixa Econômica Federal como um todo.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Essa seção explora a educação corporativa na sociedade contemporânea a partir das reflexões de Byung-Chul Han (2018). Além de descrever a essência da economia do conhecimento por Castells (2021), e sua influência na valorização do capital humano nas empresas como diferencial estratégico para aumentar a produtividade e competitividade.

Em seguida, são discutidos os desafios e perspectivas da educação corporativa sob a perspectiva de Marisa Eboli (2004), em conjunto com as ideias de Jeanne Meister (1999), que aborda sobre o crescimento da universidade corporativa, marcada pela transição do Fordismo ao Toyotismo, até a gestão do capital intelectual como diferencial competitivo no mercado. Nesse sentido, os termos "universidade corporativa" e "educação corporativa" serão tratados como equivalentes, referindo-se a iniciativas educacionais internas adaptadas às necessidades específicas da empresa.

Como abordagem inovadora para enfrentar os desafios da educação corporativa, destaca-se o “*e-learning* corporativo”. Segundo Maria Almeida (2003) é uma modalidade de ensino que utiliza recursos tecnológicos, principalmente a internet, para fornecer conteúdo educacional e atender às necessidades de treinamento em empresas.

2.1 VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

No período industrial, as empresas viam o trabalhador apenas como um recurso produtivo, desempenhando funções operacionais e sendo uma peça na máquina da produção. A sociedade possuía uma estrutura disciplinar, em que as empresas funcionavam com base em espaços fechados e rígidos, onde as pessoas eram submetidas a regras e disciplinas específicas.

Essa estrutura se adequava ao modelo industrial, onde a produção era material e estava centralizada em fábricas e instituições fechadas. No entanto, com a evolução tecnológica, essa perspectiva mudou. Agora, as organizações compreendem que o

indivíduo não deve ser tratado apenas como um recurso, mas como um agente ativo que pode e deve participar ativamente em todas as etapas do contexto do trabalho.

Na perspectiva de Byung-Chul Han (2018), enquanto na sociedade disciplinar o indivíduo era explorado pela sua condição de trabalho e pela personificação do chefe; na sociedade neoliberal, o indivíduo é motivado a auto exploração, a ultrapassar seus limites, a romper fronteiras, pois o poder do positivismo neoliberalista é tão eficiente que não age contra a vontade das pessoas de maneira frontal, mas procura seduzir e explorar emoções positivas. Ele enfatiza a ideia de que o sujeito subjugado não está consciente de sua submissão, uma vez que a técnica de poder busca fazer com que as pessoas se submetam ao contexto de dominação por vontade própria, tornando-as dependentes em vez de apenas obedientes.

Da mesma forma, o sujeito torna-se dependente do aprendizado contínuo para se manter empregado, pois é a manutenção das qualificações que promovem a capacidade contínua de emprego. Em outras palavras, funciona como uma troca, conforme Meister (1999), enquanto os empregadores oferecem a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego, os empregados se comprometem com a missão da empresa, produzindo mais.

Baseado no conceito de Deleuze (1992), apropriado por Han (2018) considera o trabalhador como uma toupeira, animal da sociedade disciplinar, que representa esse sujeito confinado, que tinham ações limitadas e eram observados e monitorados por todos os lados de maneira tangível. Entretanto, com o surgimento da globalização deixa de ser um operador limitado a exercer sempre a mesma tarefa e passa a ser um empreendedor, como uma serpente, que abre espaço enquanto se movimenta.

Segundo Deleuze (1992 *apud* Byng, 2018) o regime disciplinar organiza-se como um "corpo", sendo um regime biopolítico. Em contrapartida, o regime neoliberal comporta-se como uma "alma", onde a psicopolítica emerge como sua forma de governo. Essa técnica de dominação neoliberal se sustenta na motivação, competição, otimização e iniciativa, promovendo uma rivalidade constante disfarçada como emulação saudável. A serpente simboliza a culpa e as dívidas, que o regime neoliberal utiliza como ferramentas de controle e dominação.

Essa mudança da toupeira para a serpente não representa uma ruptura completa com o capitalismo, mas sim uma mutação e um agravamento do próprio sistema capitalista, adaptando-o às novas condições e exigências da produção pós-

industrial. A sociedade neoliberal do controle, portanto, é uma continuação do capitalismo, mas com uma lógica e dinâmica diferente da sociedade disciplinar anterior.

A metáfora da serpente ilustra o projeto empreendedor da sociedade de controle, que se move a partir do próprio movimento, criando espaço à medida que avança. Nesse modelo, a produtividade é aumentada através de novas formas de movimento, permitindo uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças nas formas de produção e organização do trabalho.

Com a disponibilidade de recursos tecnológicos, o aprendizado se torna uma responsabilidade do trabalhador, que tem acesso a ferramentas de autoaprendizado e conteúdos constantemente atualizados. Essa autonomia na gestão do aprendizado permite que o empregado melhore sua performance no trabalho e desenvolva uma capacidade mais estratégica de autogestão (Eboli, 2004).

Nesse novo cenário, a figura do "sujeito empresa" emerge, representando o trabalhador como alguém que não apenas cumpre funções específicas, mas também é capaz de administrar sua própria existência com base em indicadores de gestão. Isso significa que o trabalhador passa a ter um papel mais estratégico e responsabilidades além das tarefas diárias. Ele é incentivado a desenvolver suas habilidades e conhecimentos como forma de agregar valor ao ambiente de trabalho e às atividades da organização.

[...] Nesse ambiente, as técnicas de aprendizagem adquirem muita importância porque as chances de uma organização mudar com sucesso dependem da capacidade dos funcionários de aprender novos papéis, processos e habilidades. Essa capacidade de ativar a inteligência, a inventividade e a energia do funcionário nunca foram tão primordiais quanto na economia do conhecimento (Meister, 1999, p.7).

Essa transição de uma economia baseada em recursos naturais e manufatura para uma economia em que a informação e a inovação desempenham um papel central descreve a essência da economia do conhecimento, que tem como consequência uma demanda maior do componente intelectual para realização dos trabalhos (Castells, 2021).

As empresas começaram a perceber a valorização dos recursos humanos e das competências dos trabalhadores como fatores essenciais para seu sucesso.

Desse modo, o investimento no desenvolvimento do capital humano torna-se uma estratégia fundamental para que as organizações possam se adaptar às mudanças econômicas, sociais e culturais da atualidade.

O termo "capital" geralmente está associado a bens e recursos que podem ser investidos, acumulados e utilizados para gerar riqueza ou melhorar o desempenho. Nesse caso, o conhecimento é considerado um capital intangível, que pode impulsionar a riqueza das nações, o desenvolvimento econômico e inovação.

O economista Theodore W. Schultz (1973) conceitua o capital humano como a capacidade e conhecimento investidos em forma de capital. É humano porque se configura no homem, e é capital porque trata-se de rendimentos futuros. Esse capital não é um ativo negociável, não pode ser vendido, mas pode ser adquirido, a partir do momento em que o indivíduo investe no seu conhecimento.

O conceito de capital humano engloba o conjunto de conhecimentos, habilidades, experiências e competências dos indivíduos, que conferem valor à organização. São essas capacidades intelectuais e emocionais dos funcionários que impulsionam a produtividade e a eficiência no ambiente de trabalho. Segundo Schultz (1961 *apud* Beyer, 2019):

[...] capital humano é um fator fundamental para o crescimento econômico nas organizações e também sobre a vida dos sujeitos. Ele é composto pelas habilidades, conhecimento e características metacognitivas do ser humano, ou seja, as suas capacidades para produzir no contexto da educação/formação e na aprendizagem constante de novas ferramentas.

A priori, as empresas começaram a investir em programas de treinamento e desenvolvimento para promover o desenvolvimento do capital humano, buscando aprimorar as competências, habilidades e conhecimentos alinhadas às suas estratégias. No entanto, a rápida evolução das tecnologias e a constante mudança no cenário econômico exigiram uma adaptação mais ágil das empresas para se manterem competitivas. Então, as empresas trouxeram a educação para sua realidade, pois passaram a entender que o nível de capacitação de seus funcionários formaria o diferencial decisivo de competitividade.

2.2 DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A transição da produção em massa para a produção flexível, ou do Fordismo ao Toyotismo, marca um ponto inicial na valorização do trabalhador como agente transformador da organização. O modelo de produção em massa Fordista, tinha base nos princípios administrativos conhecido como Taylorismo, ou seja, era marcado pela estrutura vertical, rígida divisão técnica e social do trabalho e pelo processo mecanizado de produção padronizada em linhas de montagem (Castells, 2021).

Com o crescimento de um ambiente econômico mais globalizado, exigiu-se novos métodos de gerenciamento e administração que permitisse um modelo de produção flexível capaz de produzir com melhor qualidade e menor custo. Esse novo modelo conhecido como Toyotismo havia um envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio de trabalho em equipe, hierarquia horizontal, um relacionamento cooperativo entre gerentes e trabalhadores e maior autonomia para a tomada de decisão no chão de fábrica (Castells, 2021).

Essas transformações requerem uma nova abordagem educacional, substituindo o antigo princípio educativo, que procurou atender as demandas da organização do trabalho taylorista/fordista, por um novo que atenda as demandas de um mercado global e organizacional cada vez mais dinâmico. Embora o antigo projeto pedagógico tenha favorecido alternadamente a racionalidade formal e a técnica, basearam-se na divisão entre pensamento e ação, resultando em uma educação conservadora e fragmentada (Kuenzer, 1998).

Agora, com o rápido fluxo de informações, se faz necessário que os trabalhadores estejam sempre atualizados, capazes de identificar problemas e encontrar soluções. Segundo Kenski (2012), as mudanças contemporâneas advindas do uso das tecnologias digitais transformaram as relações com o saber, de modo que as pessoas precisam atualizar seus conhecimentos e competências periodicamente, para que possam manter qualidade em seu desempenho profissional.

A pedagogia associada ao modelo taylorista/fordista não estabeleceu uma relação efetiva entre o aluno e o conhecimento, que integrasse de maneira significativa o conteúdo com o método de ensino, ou seja, não foi comprometida com a formação de indivíduos capazes de dominar intelectualmente as práticas sociais e

produtivas, falhando em proporcionar uma compreensão aprofundada e crítica das interações entre teoria e prática.

Castells (2021) destaca que, com a expansão das redes digitais, vivemos em uma "sociedade em rede" que transforma radicalmente a maneira como as empresas operam e, conseqüentemente, a forma como a educação deve se estruturar. Nesse novo paradigma, a educação em rede assume papel central na formação de trabalhadores que se adaptam rapidamente às mudanças tecnológicas e de mercado. Competências digitais são essenciais, uma vez que a capacidade de navegar e dominar essas redes de informação impacta diretamente na produtividade e inovação das organizações.

Com as mudanças no mundo do trabalho, surge a necessidade de formar trabalhadores capazes de lidar com a produção flexível. Kuenzer (1998) destaca a importância da capacidade de comunicação, autonomia intelectual, autonomia moral e comprometimento com o trabalho. No entanto, ela observa que a democratização da educação e a formação profissional de qualidade ainda são desafios, com a tendência de polarização de competências.

Diante desses desafios, a educação assume uma importância maior nas empresas para a formação profissional. Além da habilidade técnica, é essencial que esses profissionais compreendam o papel da organização e seus procedimentos internos e externos. Segundo Meister (1999), os empregadores estão dispostos a investir nesse desenvolvimento em troca de maior produtividade e comprometimento dos funcionários com a visão da empresa. Investir na educação dos empregados é uma estratégia inteligente, pois valoriza o capital humano da organização. Funcionários bem treinados e informados são mais produtivos, inovadores, capazes de se tornar agente transformador, o que significa que podem ser capazes de liderar iniciativas de mudança, implementar novas práticas e contribuir para a evolução positiva da organização.

O valor agregado nas empresas é cada vez mais gerado pelo capital humano, e há uma conexão direta entre a qualificação dos trabalhadores e a competitividade da organização. A ideia é que os trabalhadores não se limitem a seus cargos, mas adquiram qualificações que vão além de suas responsabilidades tradicionais e englobam um conjunto de habilidades necessárias para se adaptar às novas tecnologias e às mudanças no mercado de trabalho.

Antes, a configuração da hierarquia corporativa, em que apenas os líderes pensavam e as instruções eram transmitidas de cima para baixo, seguia o modelo de educação tradicional, denominado por Paulo Freire (1987) de “educação bancária”, em que o ensinamento era unidirecional, “depositado e arquivado”, ou seja, era apenas memorizado, sem nenhuma reflexão. Isso reforçava a visão de que os funcionários são apenas receptores passivos de conhecimento.

Agora, em resposta a essa necessidade de adaptação ao ambiente competitivo e ritmo acelerado atual, segundo Castells (2021), as empresas estão reconfigurando seu modelo organizacional vertical para horizontal, que se caracteriza em torno do processo, não da tarefa; que atua com uma hierarquia horizontal e gerenciamento em equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento dos funcionários em todos os níveis. Castells (2021, p. 230) define a empresa horizontal como “[...] uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades auto programadas e auto comandadas com base na descentralização, participação e coordenação”.

O objetivo da empresa horizontal é uma abordagem organizacional mais plana, enxuta e flexível, com a descentralização do processo de tomada de decisões, concedendo maior autoridade para decidir aos funcionários, através de um modo de pensar compartilhado por todos.

Antes, nas empresas o processo de aprendizado se formava através do centro de treinamento e desenvolvimento (T&D). Esse processo limitava-se a oferecer cursos com objetivo de desenvolver apenas habilidade específica ou técnica para as necessidades individuais do público interno. Desse modo, a aprendizagem era passiva. O processo de ensino era tradicional como uma educação bancária, definida por Paulo Freire (1987), em que somente o educador era detentor do conhecimento, não há compartilhamento de informações, apenas memorização. O departamento de treinamento era responsável pelo processo de ensino e os cursos eram oferecidos para manter o foco tático-operacional apenas na produção sem preocupação com desenvolvimento de competências críticas.

Aproximadamente no final do século XX, surge um novo ambiente de trabalho caracterizador pelo rápido fluxo de informações e necessidade de respostas imediatas, tornando o mercado cada vez mais competitivo. Diante desse contexto, para assegurar a sobrevivência da organização, se faz necessário conduzir o

conhecimento no mesmo ritmo através de uma educação contínua voltada para o fortalecimento da cultura organizacional e aumento da produtividade.

Assim começou a reestruturar o centro de T&D de modo que pudessem contribuir com a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio, e adotando novas qualificações e ações de desenvolvimento, que se ajustava aos públicos internos e externos, a educação corporativa.

Naquele momento, a maioria das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) das organizações, começaram a se chamar Universidades Corporativas. De acordo com o entendimento de Moretti (2011, p.5):

A Educação Corporativa, dentro desta proposta, tem evoluído no âmago das organizações para complexos sistemas permanentes de ensino, denominados Universidades Corporativas. Estas seriam verdadeiras universidades, presenciais ou virtuais, no sentido de que podem estar dentro dos quadros das empresas ou fora, mas objetivam o mesmo propósito, ou seja, servir como uma solução integrada para a capacitação das pessoas da organização.

Para Meister (1999, p 29), a Universidade Corporativa é “[...] um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização”. Isso significa que essas instituições desempenham um papel vital na formação e educação não apenas dos empregados, mas também de clientes, fornecedores e da comunidade em geral. Esse caráter inclusivo busca alinhar todas as partes interessadas às estratégias empresariais, criando uma sinergia que ultrapassa as fronteiras internas da empresa.

Essa postura pautada no autodesenvolvimento A mudança de paradigma na área de T&D reflete uma transição significativa nas práticas da educação corporativa. Enquanto no T&D tradicional o objetivo era desenvolver habilidades de uma maneira tática para suprir a necessidade do público interno, na abordagem da educação corporativa o objetivo é desenvolver competências do seu público interno e externo, de forma mais ativa e holística, alinhadas as estratégias de negócios. Baseada nas ideias de Meister, Eboli (2004) sintetiza bem as principais diferenças entre T&D e educação corporativa, conforme quadro abaixo.

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE T&D		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
• Desenvolver habilidades	OBJETIVO	• Desenvolver as competências críticas
• Aprendizado individual	FOCO	• Aprendizado organizacional
• Tático	ESCOPO	• Estratégico
• Necessidades individuais	ÊNFASE	• Estratégias de negócios
• Interno	PÚBLICO	• Interno e externo
• Espaço real	LOCAL	• Espaço real e virtual
• Aumento das habilidades	RESULTADO	• Aumento da competitividade

Quadro 1 - Mudança de Paradigma de centro T&D para universidade corporativa.

Fonte: Eboli (2004, p.50) adaptado de Meister (1999).

A aprendizagem focada no ambiente de trabalho comprova a necessidade das organizações em ter um compromisso com a educação e desenvolvimento contínuo de seus empregados. Segundo Meister (1999), a educação corporativa surge com o intuito de capacitar para cumprir as estratégias de cada organização e sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho positivo dos valores humanos e, conseqüentemente, da organização.

Apesar de proposta da educação corporativa sugerir melhorar o desenvolvimento humano, a ênfase na formação do indivíduo como um todo pode não ser tão proeminente quanto se espera. Surge a indagação sobre se as universidades corporativas efetivamente adotam uma abordagem ativa e holística, abarcando não apenas as habilidades técnicas, mas também o desenvolvimento pessoal, social e emocional dos indivíduos.

Em contraste com a visão de Meister (1999), Vergara (2002) defende que a ênfase está exclusivamente nas competências técnicas essenciais para o desempenho profissional, negligenciando a preocupação com a evolução integral do indivíduo. Ainda afirma que apesar de empregarem o termo "universidade" para designar seus programas educacionais corporativos, observa-se uma deficiência no compromisso comparado a uma verdadeira universidade, que se dedica a estimular o pensamento crítico e fomentar o debate de ideias.

Vergara (2002) argumenta que em algumas universidades corporativas, a adoção de soluções inovadoras de aprendizagem é escassa, sendo o método

tradicional de ensino presencial dominante e prioritário. Além disso, tais instituições apresentam uma característica doutrinária em relação ao conteúdo de seus programas, sugerindo uma abordagem mais direcionada e menos propícia à diversidade de perspectivas e à análise crítica. Segundo Vergara (2000, p 184):

O desenvolvimento das pessoas precisa estar fortemente alinhado aos propósitos da empresa; neste sentido, universidades corporativas têm caráter doutrinário, a despeito de o discurso organizacional mencionar a capacidade de pensar diferente, de inovar, de romper paradigmas, como a principal competência hoje exigida e, portanto, privilegiada na universidade corporativa; guardadas as devidas diferenças, pode-se dizer que o Exército é uma das mais antigas universidades corporativas que se conhece.

Isso significa que, em vez de adotar uma abordagem aberta e diversificada, essas instituições tendem a promover uma orientação mais rígida e prescritiva em relação aos conteúdos e métodos de ensino. A ênfase na transmissão de um conjunto específico de conhecimentos e valores, muitas vezes alinhados estritamente com os objetivos e a cultura organizacional, sugere uma abordagem mais autoritária e menos propensa à promoção do pensamento crítico e da análise independente. Essa característica doutrinária pode limitar a capacidade dos aprendizes de explorar diversas perspectivas e desenvolver habilidades de tomada de decisão autônoma.

Segundo Cruz (2010), a educação corporativa é uma estratégia adotada pelas empresas para alinhar economia e educação em prol dos objetivos da produtividade. Uma vez estabelecido este critério, a educação corporativa se alinha simetricamente nesta ideia estratégica de gestão e busca o desenvolvimento profissional dos empregados nas empresas para a firmação no âmbito comercial.

Isto é o que Eboli (2004, p. 63) chama de moderna tendência empresarial, que “[...] aponta para um novo aspecto na criação da vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus funcionários”, pois para a autora o conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva para as empresas. Logo, os investimentos no desenvolvimento do capital humano, como soma do conhecimento de todos dentro de uma empresa, se tornam foco de relevante atenção para melhorar a produtividade e fortalecer as estratégias mercadológicas organizacionais. Portanto, a educação corporativa nasce da necessidade da produção de ações planejadas a motivar o desenvolvimento do

empregado, com o objetivo de promover sua performance de maneira mais eficiente. Sendo a educação corporativa um instrumento de ligação entre a educação formal produzida para o interesse das empresas.

Através dessa educação corporativa, as empresas oferecem programas de treinamento, cursos, workshops e outras iniciativas de aprendizagem contínua que estão alinhadas com as necessidades do negócio e com as demandas do mercado. Dessa forma, os funcionários são incentivados a se tornarem protagonistas de suas próprias trajetórias profissionais, assumindo um papel mais estratégico dentro da organização.

A proposta é que o sujeito não se submeta mais a estrutura de hierarquia piramidal, pois as funções e responsabilidades são distribuídas em diferentes níveis hierárquicos, o que dificulta na autonomia da tomada de decisões. Para o sujeito construa sua autogestão, as novas empresas estão descentralizando o processo de decisão, valorizando o trabalho em equipe, compartilhamento de saberes.

A rígida divisão entre o trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidades de pensar, decidir e executar simultaneamente (Eboli, 2004, p.36).

Cada vez mais é exigida uma postura proativa em relação a desenvolvimento e aprendizagem de todos os níveis hierárquicos. Para concretizar essa transformação, as empresas devem implementar sistemas educacionais que não só valorizem a aquisição de conhecimento técnico e instrumental, mas que também enfatizem o cultivo de atitudes, posturas e habilidades.

Castells (2021) sublinha que, para que essas redes funcionem eficazmente, é necessária a criação de um ecossistema de aprendizado dinâmico, no qual o conhecimento não é acumulado, mas compartilhado de forma colaborativa entre os diversos atores, desde os funcionários até clientes e fornecedores. Isso reflete uma abordagem integrada e contínua, na qual a troca de conhecimento entre diferentes níveis e áreas dentro da organização fortalece sua competitividade e capacidade de adaptação.

A aprendizagem contínua torna-se vital, pois o ciclo de inovação e as demandas de conhecimento estão em constante aceleração. A educação corporativa,

então, deve ser projetada para oferecer programas de desenvolvimento que não apenas capacitem os trabalhadores tecnicamente, mas também fomentem a autonomia intelectual e a habilidade de resolver problemas em tempo real, alinhados às estratégias organizacionais e ao ambiente digital.

Um novo paradigma exige uma abordagem holística, que ressalte a importância de uma revisão nas estratégias educacionais para promover uma abordagem mais aberta, dinâmica e alinhada aos princípios fundamentais de uma educação universitária abrangente, e que reconheça a evolução profissional além do mero acúmulo de informações técnicas, incorporando elementos comportamentais e interpessoais

Essa nova dinâmica exige que a educação em rede promova a habilidade dos trabalhadores em aprender a aprender, um processo que envolve tanto a aquisição de competências técnicas quanto o desenvolvimento de habilidades críticas e interdisciplinares, necessárias para criar um perfil adaptável ao ambiente de trabalho em constante mutação.

2.3 E-LEARNING CORPORATIVO

A transição do modelo do centro T&D para Universidade Corporativa mostra o quanto as empresas estão investindo cada vez mais na educação como estratégia para capacitar seus empregados e disseminar seu papel organizacional. A implementação de programas de Educação a Distância (EaD) é uma das formas de atingir esse objetivo, proporcionando uma série de benefícios para as organizações.

A Educação a Distância, no Brasil, é definida no Decreto 2.494/1998, que regulamenta o Artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases (Lei número 9.394/1996) como "[...] uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação".

A modalidade EaD permite que as empresas ofereçam treinamentos e capacitações de forma flexível, superando as barreiras geográficas e permitindo que funcionários de diferentes localidades possam participar de cursos e treinamentos a

qualquer momento. Isso não apenas facilita a participação, mas também otimiza o tempo dos funcionários, pois podem acessar o conteúdo de acordo com sua disponibilidade, reduzindo a necessidade de deslocamentos e minimizando interrupções nas atividades laborais. Essa abordagem resulta em uma significativa redução nos custos associados à educação corporativa, tais como despesas com transporte, hospedagem e materiais físicos, proporcionando uma maneira mais eficiente e econômica de investir no desenvolvimento profissional dos funcionários.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) desempenham um papel fundamental no ambiente de aprendizado à distância, não apenas democratizando o acesso à informação, mas também criando um espaço de inclusão digital. Ao fazê-lo, ela reduz os obstáculos de acesso à educação para indivíduos com deficiências físicas, proporcionando oportunidades igualitárias de aprendizado.

Por meio de uma variedade de recursos interativos, incluindo dispositivos, *softwares* e programas especiais, a tecnologia digital atende às necessidades de pessoas com deficiências visuais, auditivas, de comunicação e outras. Essas ferramentas não apenas diminuem as barreiras físicas, mas também garantem um melhor aprendizado para todos, independentemente de suas condições físicas e sociais, promovendo uma educação mais inclusiva e equitativa.

Desse novo espaço mediados pelas novas tecnologias surgem os ambientes virtuais (ou digitais) de aprendizagem, uma plataforma online que facilita a interação entre professores e alunos, permitindo o compartilhamento de recursos educacionais, comunicação, colaboração e avaliação. Esses ambientes podem variar em funcionalidades, recursos, e geralmente incluem ferramentas como fóruns de discussão, salas de aula virtuais, materiais de estudo, testes, vídeos educacionais, entre outros. São comumente utilizados para apoiar o ensino presencial, semipresencial ou totalmente online, como o *e-learning*, segundo Almeida (2003, p.332)

Os ambientes digitais de aprendizagem podem ser empregados como suporte para sistemas de educação a distância realizados exclusivamente on-line, para apoio às atividades presenciais de sala de aula, permitindo expandir as interações da aula para além do espaço— tempo do encontro face a face ou para suporte a atividades de formação semipresencial nas quais o ambiente digital poderá ser utilizado tanto nas ações presenciais como nas atividades à distância.

E-learning é um termo inglês resultante da contração de *electronic learning* (aprendizagem eletrônica) e refere-se a experiências de aprendizagem transmitidas por meios eletrônicos e tecnológicos. Frequentemente os termos "educação a distância", "educação online" e "*e-learning*" são usados como expressões equivalentes, mas se referem a modalidades específicas de ensino. Para esclarecer melhor, Maria Almeida (2003) conceitua cada um a seguir:

- **Educação a Distância (EaD)** é um termo amplo que se refere ao modelo de ensino ou aprendizado em que os alunos e os instrutores não estão fisicamente presentes no mesmo local. Pode ser realizada por diversos meios de comunicação (rádio, televisão, telefone, fax, correspondência postal ou eletrônica, computador, internet etc.)
- **Educação Online** é uma forma específica de EaD que faz uso predominante da internet e da tecnologia digital, cuja comunicação pode ocorrer de forma síncrona (interação em tempo real) ou assíncrona (interação não simultânea). Tanto pode utilizar a internet para distribuir rapidamente as informações, como pode fazer uso da interatividade propiciada pela internet para concretizar a interação entre as pessoas.
- ***E-learning* ou ensino eletrônico** é uma modalidade de EaD, totalmente online, que utiliza recursos tecnológicos, principalmente a internet, para fornecer conteúdo educacional. Ele se desenvolveu para atender às necessidades de treinamento em empresas, permitindo que os funcionários acessem materiais de aprendizagem e realizem cursos online. Essa abordagem é centrada na seleção, organização e disponibilização de recursos didáticos hiper mediáticos, que podem incluir texto, áudio, vídeo, animações e outros elementos interativos.

O conceito de *e-learning* incorpora elementos de inovação e distinção em relação a outras formas de utilização de tecnologias na educação, apresentando um potencial ampliado em comparação a essas modalidades existentes. Nessa perspectiva, do ponto de vista da tecnologia, o *e-learning* está intrinsecamente ligado à Internet e ao serviço WWW, devido ao potencial que oferece em termos de acesso fácil à informação, independentemente do tempo e do espaço físico. Além disso, destaca-se pela rápida publicação, distribuição e atualização de conteúdos, pela diversidade de ferramentas e serviços de comunicação e colaboração entre todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, e pela possibilidade de

desenvolvimento de "hipermídia colaborativa" para apoiar a aprendizagem (Gomes, 2005).

O *e-learning* ganha força como uma forma de maximizar e democratizar o conhecimento, supera os desafios relacionados a restrições de tempo, deslocamento e limitações de espaço físico que surgem ao reunir muitas pessoas, respeita o ritmo de aprendizagem de cada aluno e, ao mesmo tempo, reduz custos. Dessa forma, o *e-learning* emerge como a tendência predominante no âmbito empresarial, influenciando positivamente as estratégias de treinamento, aprendizagem e formação contínua voltada para o fortalecimento da cultura organizacional.

Estudos demonstram que a pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na expansão do *e-learning*. Com o surgimento da pandemia e as medidas de distanciamento social, muitas organizações adotaram programas de treinamento online para capacitar seus funcionários de forma remota. Essa mudança tornou o *e-learning* uma opção eficaz e conveniente para fornecer treinamento corporativo e permitiu que as empresas continuassem investindo no desenvolvimento profissional de suas equipes, mesmo em um contexto de crise. (Orlov, 2021, *apud* Ramos, 2023)

Apesar do crescimento do *e-learning*, existem desafios, como o baixo aproveitamento dos recursos digitais para interação entre as pessoas, a troca de experiências e informações, a resolução de problemas, a análise colaborativa e os estudos de casos específicos. Segundo Almeida (2003), a falta de interação entre as pessoas pode implicar em desmotivação de aprendizagem, altos índices de desistência e baixa produtividade.

Além disso, o fato da TIC apresentar recursos com potencial transformador para a educação, não significa que esse potencial (para a formação do sujeito cidadão) seja realmente aproveitado. Muitas vezes, esses mesmos recursos são utilizados para reproduzir as práticas tradicionais de uma concepção da educação como transmissão de conhecimento, e assim fazer a EaD uma educação "bancária" em maior escala. (Lapa; Belloni, 2012).

O debate em torno do determinismo tecnológico é uma questão central nas discussões sobre a relação entre tecnologia e sociedade. As críticas a essa perspectiva se concentram no argumento de que atribuir à tecnologia o papel central ou exclusivo na configuração de uma nova sociedade é um equívoco. Críticos apontam que o simples surgimento de novas tecnologias não é suficiente para moldar

transformações sociais significativas. Para entender essas mudanças, defendem que, é essencial considerar os usos qualitativos que a sociedade faz dessas tecnologias, e não apenas as capacidades técnicas desses novos aparatos. (Lapa, 2005)

Uma das principais limitações da abordagem tecnológica, é a tendência de analisar a tecnologia de forma isolada, sem reconhecer a interdependência entre sociedade e tecnologia. Ao dualizar a revolução informacional, essa perspectiva coloca sociedade e tecnologia em lados opostos, como se fossem entidades distintas e autônomas, quando na verdade, há uma relação dialética entre ambas. (Lapa, 2005)

Na realidade, existe uma relação dialética entre sociedade e tecnologia, onde uma influência e transforma a outra continuamente. A tecnologia não surge no vácuo; ela é moldada por contextos sociais, culturais e econômicos, ao mesmo tempo em que também os molda. Ignorar essa interação complexa limita a compreensão do papel da tecnologia no mundo contemporâneo e os impactos sociais que emergem dessa relação intrínseca.

A sociedade já está profundamente entrelaçada com as novas tecnologias em seus usos cotidianos, e essas tecnologias, por sua vez, carregam valores sociais desde sua concepção até sua implementação. Portanto, a crítica ao determinismo tecnológico sustenta que essa abordagem é reducionista, pois tenta excluir a sociedade da equação ao enfatizar o papel das inovações tecnológicas como elementos suficientes para explicar o mundo contemporâneo. (Lapa, 2005)

É preciso evitar a visão romantizada da imparcialidade das TIC e construir novas formas de educação voltadas para apropriação crítica e criativa das tecnologias, que coloque o indivíduo como centro do processo e não apenas usuário, espectador e consumidor. (Lapa; Belloni, 2012). Com esse objetivo, Paulo Freire (1987) propõem o diálogo da educação como prática da liberdade, destinado a fomentar a reflexão e formação crítica dos indivíduos.

A educação para a liberdade de modo a engajar os estudantes em um pensamento crítico é possível através do método pedagógico desenvolvido por Freire (1987). Ele propôs um método problematizador baseado no diálogo, destinado a fomentar a reflexão e formação crítica dos indivíduos. Haveria um educador emissor-receptor, que se inseriria numa troca comunicativa com o educando receptor-emissor. Essa mudança na comunicação, concentra-se no aluno, aumentando e enriquecendo sua participação.

Portanto, não adianta utilizar a tecnologia e continuar mantendo uma metodologia tradicional de ensino. É preciso explorar os recursos disponíveis pela tecnologia para desenvolver um conhecimento construtivo através da interação entre aluno e professor. Para isso, é preciso uma formação de qualidade dos docentes, pois estes precisam estar capacitados para utilizar os recursos tecnológicos de maneira mais adequada e com o objetivo de melhor qualidade de ensino. Segundo Kenski (2012, p.106), “[...] as imposições de mudança na ação docente precisam ser acompanhadas da plena reformulação do processo educacional”.

O relacionamento entre aluno pode ser alterado para um trabalho mais colaborativo via internet. O professor, então, se torna um mediador, em vez de simplesmente transmitir informações de forma unilateral, atua como um facilitador do aprendizado, criando um ambiente onde os alunos possam explorar, questionar e construir conhecimento ativamente. Uma educação autêntica e horizontal, como propõem Freire (1987), na qual, não se faz de “A” para “B” ou de “A” sobre “B”, mas de “A” com “B”, mediatizados pelo mundo.

Enquanto Kenski (2012) defende que o professor não será substituído pelas tecnologias e que seu papel em rede se amplia em vez de extinguir. Juliana Valerio (2008) contradiz informando que em alguns casos a tecnologia pode estar “encobrendo” o papel do professor. Segundo Valerio, a presença de tutores em empresas é um exemplo disso, onde a interação humana é valorizada para complementar as experiências de aprendizagem digital. O desenvolvimento de *help desks*, *call centers* e modelos de *e-coach* mostra como as organizações estão reconhecendo a importância de um suporte individualizado e personalizado para os funcionários em seu processo de aprendizagem. No entanto, ainda há uma carência de práticas de *e-learning* mais colaborativas, onde as pessoas possam interagir, compartilhar experiências e construir conhecimentos através das tecnologias.

É interessante observar como a tecnologia está moldando e, em alguns casos, redefinindo o papel do professor. Com o avanço das plataformas e ferramentas digitais, há uma tendência de maior autonomia do aluno no processo de aprendizagem, o que pode diminuir a necessidade de intervenção direta do professor em alguns contextos. No entanto, isso não significa que o papel do professor deva ser completamente substituído, mas sim adaptado para atender às demandas e oportunidades apresentadas pela tecnologia.

Vigotski (1987) enfatiza a importância da mediação na construção do conhecimento, destacando que essa construção ocorre em ambientes influenciados pela ação do sujeito sobre o meio e pelas interações com seus pares. Para o autor, a colaboração entre pares durante o processo de aprendizagem pode ser fundamental para desenvolver estratégias e habilidades amplas de resolução de problemas, pois permite a internalização dos processos cognitivos que ocorrem na interação e na comunicação.

A mediação na aprendizagem favorece o desenvolvimento dos processos mentais superiores, especialmente quando ocorre em um ciclo contínuo que envolve as etapas de descrição, execução, reflexão e depuração de ideias. Nesse ciclo, o sujeito observa, aplica, analisa criticamente e refina suas estratégias e conhecimentos, promovendo, assim, um aprendizado mais profundo e eficaz na resolução de problemas (Vigotski, 1987).

A interação entre pares desempenha um papel essencial na aprendizagem, especialmente quando apoiada pelo uso pedagógico eficaz das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Essas tecnologias criam ambientes de aprendizado mais dinâmicos e acessíveis em comparação com a sala de aula tradicional, promovendo um espaço de aprendizagem colaborativa. Além disso, as TIC incentivam a autonomia dos aprendentes — uma habilidade crucial para o desenvolvimento da autodidaxia. Essa competência não apenas facilita a apropriação das TIC, que permeiam nosso cotidiano, mas também se revela indispensável na capacidade de "aprender a aprender," frequentemente discutida nas abordagens educacionais atuais.

Piaget (1968 *apud* Belloni; Gomes, 2008) destacou que a ação prática e espontânea é apenas o ponto inicial para se alcançar o conhecimento. O aprendizado começa com ações concretas do indivíduo em interação com o meio ambiente, mas progride em direção a um pensamento abstrato e científico, que só se consolida se ultrapassar essa fase inicial. Segundo Belloni e Gomes (2008), um ambiente de aprendizagem enriquecido com tecnologias pode apoiar esse processo, ao favorecer que o aluno evolua da ação prática para operações cognitivas mais abstratas.

Portanto, a construção do conhecimento é um processo interativo e dinâmico de desenvolvimento mútuo entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo fatores internos e externos que se transformam ao longo do tempo. Nesse contexto, a abordagem construtivista na educação corporativa se torna importante, pois valoriza as

experiências prévias e estimula a autonomia do aprendiz. No entanto, a aprendizagem através do *e-learning* ainda precisa ser aprimorada no que diz respeito ao desenvolvimento de práticas colaborativas entre pares.

O *Blended Learning* surge como uma solução para o setor corporativo em busca de um aprendizado mais colaborativo e dinâmico. Considerado como uma tendência do EaD, o *Blended Learning* integra no mesmo sistema diferentes tecnologias e metodologias de aprendizagem com o intuito de atender necessidades e objetivos das organizações (Almeida, 2003)

Também denominado *e-learning* híbrido, pode representar uma abordagem educacional versátil que integra uma variedade de modalidades de ensino e aprendizagem. Esta metodologia mescla tanto a autoaprendizagem assíncrona, permitindo que os alunos acessem materiais de estudo de forma independente e flexível, quanto interações síncronas em ambientes virtuais, como salas de aula online em tempo real.

Portanto, Almeida (2003) sugere uma mudança na perspectiva do *e-learning*, passando do treinamento tradicional para o desenvolvimento de competências. Isso implica uma abordagem mais ampla que vai além da mera transmissão de informações, enfatizando a interação e colaboração para promover um aprendizado mais significativo. Eboli (2004) afirma que é necessário um modelo de gestão de conhecimento, cuja responsabilidade seja de todos, e não apenas da área de tecnologia da informação da empresa.

Sem dúvida, a estrutura tecnológica é um fator importante e facilitador do compartilhamento de conhecimento, mas não é condição suficiente. A participação e a mobilização das lideranças e suas equipes são fundamentais para que o sistema ganhe vida e assim atinja os objetivos propostos (Eboli, 2004, p. 126).

Em termos corporativos, a aplicação do *e-learning*, representa não apenas uma economia significativa, mas também promove uma interação mais dinâmica no desenvolvimento profissional, enquanto atua como um catalisador na gestão do capital intelectual, impulsionando as unidades de negócios. A responsabilidade pela educação corporativa é da empresa e do profissional e não mais apenas da empresa. (Pimentel *et al*, 2002).

No *e-learning* corporativo, a responsabilidade pela educação corporativa transcende o papel exclusivo da empresa, exigindo também o engajamento ativo dos profissionais, refletindo uma nova abordagem de corresponsabilidade e colaboração. Cria um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa, contínua e compartilhada, consequentemente aumenta a autonomia dos aprendizes e descentraliza o processo de aprendizado, favorecendo assim o aprendizado ativo, autônomo e coletivo de maneira concreta e não apenas retórica.

A colaboração é essencial para uma aprendizagem significativa, e as tecnologias podem desempenhar um papel fundamental ao facilitar a interação entre os alunos, permitindo que compartilhem experiências, construam conhecimento coletivamente, gerem novas ideias e resolvam problemas em equipe ou em comunidades virtuais. Portanto, investir em estratégias que promovam essa colaboração e interação é fundamental para o sucesso do *e-learning* corporativo.

3. UNIVERSIDADE CAIXA E SEU MODELO DE EDUCAÇÃO COORPORATIVA

Essa seção apresenta um breve panorama sobre a Caixa Econômica Federal, destacando seus aspectos históricos e sua relevância para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil. A seguir, explora o papel da Universidade Caixa, detalhando sua estrutura, soluções educacionais e como seu modelo organizacional procura se alinhar com a missão, visão e valores da Caixa.

A Universidade Caixa é uma instituição que atua na educação corporativa da Caixa, com reconhecimento tanto nacional quanto internacional. Seu principal objetivo é fortalecer as competências estratégicas dos empregados, contribuindo para o aprimoramento de suas trajetórias profissionais e para agregar valor ao negócio, ao mesmo tempo, fornece experiências de aprendizagem que visam melhorar o seu desempenho, alinhando suas habilidades às necessidades da empresa (Caixa, 2022).

A Universidade Caixa norteia sua estratégia alinhadas ao posicionamento corporativo de pessoas descrito no Plano Estratégico Institucional – PEI: “Acelerar o desenvolvimento de competências digitais e da cultura empreendedora, estimulando a criatividade e as lideranças, reconhecendo talentos e aprimorando o processo de integração entre as equipes” (Caixa, p. 126, 2020).

O enfoque corporativo em pessoas delineado no PEI da Caixa destaca a importância do investimento e incentivo à cultura de aprendizagem. A complexidade do contexto Caixa exige dos seus empregados uma alta capacidade adaptativa, necessária para aprender, desaprender e reaprender conforme as exigências do negócio e para agregar valor aos nossos clientes. Isso evidencia o papel significativo do desenvolvimento contínuo dos empregados da Caixa na sustentabilidade dos resultados empresariais.

Nesse sentido, para melhor entender o funcionamento do modelo pedagógico da educação corporativa se faz necessário entender os objetivos da empresa, sua missão, visão e valores definidos e apresentados anualmente no Relatório de Sustentabilidade, Relatório Integrado e na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa.

O Relatório de Sustentabilidade é apresentado e divulgado de forma apartada ao Relatório Integrado. As informações contábeis nele expostas compreendem todo o

Conglomerado Caixa, a fim de conferir maior destaque aos resultados de sustentabilidade e responsabilidade social, ambiental, climática e de governança ao longo do ano. (Caixa, 2023).

O Relatório Integrado (RI) tem como objetivo ampliar a transparência na prestação de contas e aprimorar a qualidade e a profundidade das informações fornecidas às partes interessadas, resultando em um documento conciso, estrategicamente focado a explicar a geração de valor da instituição. É produzido conforme as determinações do Tribunal de Contas da União, que estabelece as diretrizes do *framework* do Relatório Integrado como base para a produção dos documentos de Prestação de Contas Anual (Caixa, 2024).

A Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa compõe o RI Caixa e divulga informações pertinentes, destacando atividades realizadas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, análises dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa, além de fornecer uma descrição detalhada da composição e remuneração da administração, cumprindo assim às exigências estabelecidas pela Lei 13.303/2016⁶.

3.1 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: ASPECTOS HISTÓRICOS

A Caixa (nome jurídico: Caixa Econômica Federal), é uma empresa pública do Sistema Financeiro Nacional, dotada de personalidade jurídica de direito privado com sede em Brasília/DF. Possui patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada ao Ministério da Fazenda, e supervisionada pelo Banco Central do Brasil (BCB) e por outros órgãos reguladores (Caixa, 2023).

De acordo com a publicação no site da Caixa, desde seu surgimento, a Caixa se faz presente na história de milhões de brasileiros. Fundada no dia 12 de janeiro de 1861, pelo Decreto nº 2.723, assinado por Dom Pedro II, a Caixa tem acompanhado o desenvolvimento do Brasil e de sua população, principalmente aqueles

⁶ Esta Lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, abrangendo toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

considerados desprivilegiados do ponto de vista econômico e social, como os escravos que juntavam dinheiro almejando sua liberdade por meio de cartas de alforria, senhoras que penhoravam suas joias mais singelas e pequenos comerciantes que fugiam da usura da agiotagem, ao tomarem empréstimos com juros bem menores.

Ao longo do tempo, a Caixa expandiu suas operações e funções, tornando-se uma instituição financeira multifuncional. Ela começou a oferecer crédito imobiliário, financiamento de habitação, seguros, programas sociais e programas de incentivo ao desenvolvimento econômico. Em 1931, introduziu operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, que extinguiu as casas de prego operadas por particulares.

Em 1986, a Caixa incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico, e tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH).

Além disso, desempenhou um papel crucial na implementação de programas governamentais, como o Programa Minha Casa Minha Vida lançado em 2009 e o pagamento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) em 1990 quando a Caixa centralizou todas as contas vinculadas do FGTS, que, na época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias. Isso a tornou uma peça central na promoção da inclusão financeira e no apoio ao desenvolvimento econômico e social no Brasil.

A partir de 1969, a Caixa foi constituída como uma empresa pública, e assim passou a atuar ainda mais na área social e cidadania. Além de atender a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Segundo RI 2023, no segmento cultural, foram investidos R\$ 11,3 milhões na contratação de 32 patrocínios, principalmente em projetos sociais que utilizam ferramentas como a música e a dança como oportunidades de resgate social e profissionalização dos beneficiados. No esporte, foram investidos aproximadamente R\$ 71 milhões que

contemplaram 16 ações, entre elas a renovação de grandes parcerias, com as Confederações de Atletismo e Ginástica, o Comitê Paralímpico Brasileiro, a manutenção de projetos sociais; além das parcerias com as Ligas de Basquete e corridas de rua (Caixa, 2024).

A Caixa também contribui na gestão de diversos fundos e programas sociais do Governo Federal brasileiro. Sua presença constante em todos os momentos-chave da história do país, incluindo mudanças de regimes políticos, processos de urbanização e industrialização, reflete o seu compromisso de apoiar e fortalecer o Brasil em momentos de crise. Não é por acaso que a Caixa ocupa o protagonismo como um dos principais agentes de políticas públicas do Governo Federal, de acordo com o Estatuto Social⁷ (Caixa, 2023).

Segundo Relatório de Sustentabilidade Caixa 2023, está presente fisicamente em mais de 99% dos municípios brasileiros – das comunidades ribeirinhas aos grandes centros urbanos. Em 2023, com o objetivo de se consolidar como instituição financeira pública que fomenta a inclusão e o desenvolvimento sustentável, foram criadas mais de 4,3 mil agências e PA (Posto de Atendimento), 13 mil Lotéricas e 8,9 mil Correspondentes CAIXA Aqui, além de disponibilizar mais de 26 mil ATMs (Máquina de Autoatendimento), e 24 mil Banco24Horas. Entre as unidades móveis, ainda possui 10 caminhões, duas agências barco, e atualmente foi lançada uma Unidade Móvel Automatizada – Container, em caráter experimental, reforçando o compromisso com a modernização dos canais (Caixa, 2024). O mapa a seguir mostra a distribuição dos canais de atendimento da Caixa pelo Brasil:

⁷ Estatuto Social da Caixa Econômica Federal – CEF. Aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária realizada em 14 dez. 2017. Última atualização em 04 ago. 2021. Arquivado no Registro do Comércio, sob o número nº 1754108 em 19 nov. 2021.

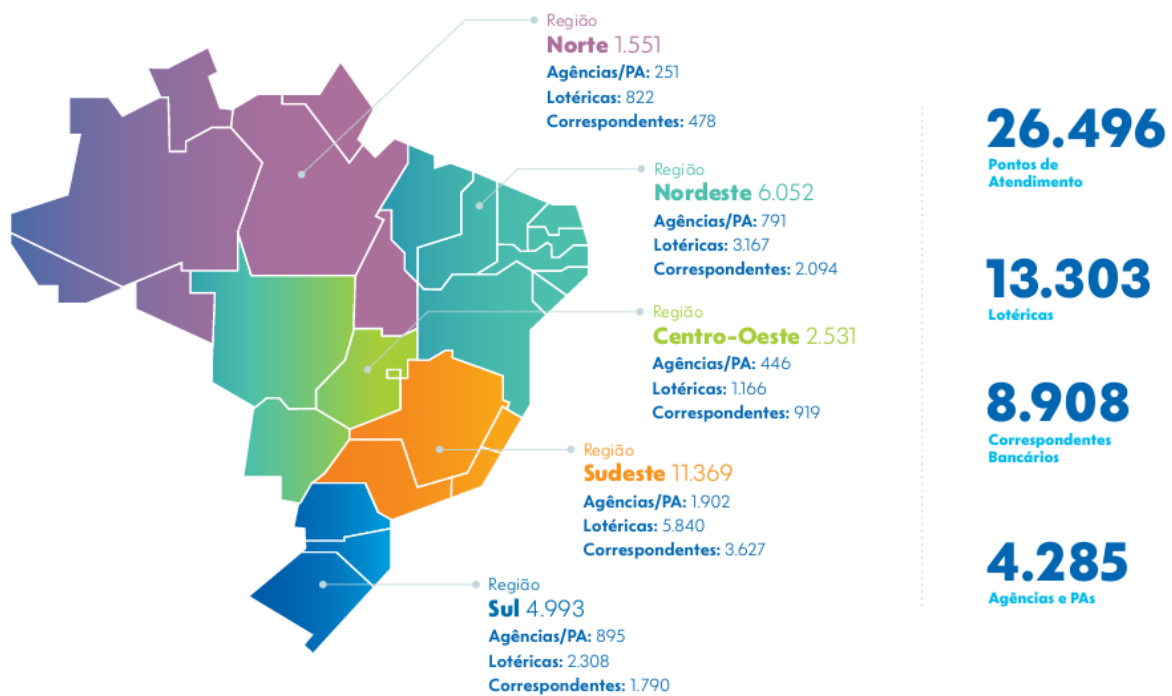


Figura 1: Mapa de distribuição dos canais de atendimento da Caixa pelo Brasil
Fonte: Relatório Integrado Caixa 2023 (Caixa, p. 53, 2024)

Além de se consolidar como banco líder no mercado imobiliário, se destaca como banco de grande porte, sólido e moderno, que está presente em todo o país. O PEI (ciclo 2023-2028), definido no RI Caixa 2023, tem como premissa direcionar o Conglomerado Caixa a ser referência para a sociedade brasileira pelo relacionamento social e comercial, viabilizando cidadania financeira, desenvolvimento sustentável e excelência na execução de políticas públicas, com eficiência e rentabilidade, conforme ilustra a seguinte figura:



Figura 2: Propósito da Caixa

Fonte: Relatório Integrado Caixa 2023 (Caixa, p. 26, 2024)

Em 2023, a Caixa conduziu o processo de revisão de sua materialidade, com sua consequente atualização, que serve como referência para embasar decisões de direcionamento estratégico da Instituição. Dentre 100 temas apresentados, foram eleitos 14, sendo 11 temas materiais e 3 estratégicos, como mostra imagem abaixo:



Figura 3: Processo dos Temas Materiais

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa (p. 10, 2023)

Os temas estratégicos foram: Risco Social, Biodiversidade e Justiça Climática. Os temas materiais foram: Finanças Sustentáveis e Crédito Verde; Rentabilidade, Lucro e Margem Financeira; Segurança da Informação, Riscos Cibernéticos e de TI; Ética, Integridade e Transparência; Relações de Trabalho e Clima Organizacional; Respeito aos Direitos Humanos; Políticas Públicas; Inovação, Transformação e Educação Digital; Desenvolvimento Urbano e Habitação; Risco Ambiental, Climático e Transição Energética (Caixa, 2023)

A atualização da Materialidade revela uma evolução na abordagem da Caixa, destacando uma consciência ampliada das responsabilidades corporativas em aspectos sociais, ambientais, climáticos, financeiros e de governança. Ao incorporar esses elementos em suas estratégias e operações, a empresa amplia seu impacto positivo na sociedade e fortalece seus relacionamentos com os *stakeholders* (Caixa, 2023).

Os temas materiais fazem parte do conteúdo dos cursos da Universidade Caixa e está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente do Brasil, refletindo um compromisso com uma agenda global de

sustentabilidade. Os ODS fornecem um roteiro abrangente para a ação em áreas-chave para o desenvolvimento sustentável, abordando questões sociais, ambientais, climáticas e econômicas. Portanto, a adesão a tratados e parcerias internacionais privilegiam estratégias de desenvolvimento sustentável e fortalece a estabilidade do sistema financeiro.



Figura 4: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (Caixa, p. 40, 2022)

Diante desse contexto histórico, a Universidade Caixa desenvolveu seu modelo educacional para atender às necessidades de desenvolvimento profissional dos seus funcionários. Dessa forma, busca alinhar suas atividades educacionais com a missão, visão e valores da instituição, bem como com seus objetivos estratégicos. Isso ajuda a garantir que a formação dos funcionários esteja diretamente relacionada às metas e ao impacto social e econômico da Caixa no Brasil.

3.2 UNIVERSIDADE CAIXA: ASPECTOS HISTÓRICOS

A educação corporativa na Caixa, começou na década de 90, através das ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) na área operacional, realizadas em sala de aula ou a distância, utilizando material impresso como apoio.

Em 1992, segundo Indiana Tardin (2009), foram elaborados plano de ação para fortalecer a Caixa alinhada a política de valorização do capital humano através de capacitação, políticas de reconhecimento de desempenho, programas de motivação, trabalho participativo e decisão compartilhada, com o objetivo de envolver os funcionários da Caixa na filosofia do modelo proposto.

Para trabalhar as competências e o desenvolvimento integral dos empregados, foi iniciado em 1996, o Programa Crescer com a Caixa, transformando a área de T&D em uma função mais estratégica e consultiva dentro da empresa. Este novo enfoque envolve a T&D não apenas como uma fornecedora de treinamento, mas como uma parceira que contribui para a realização das estratégias e dos resultados sustentáveis da empresa, colocando os gestores como líderes educadores e o empregador como corresponsável pelo seu desenvolvimento profissional.

Objetivava-se, com esse Programa, a inserção de novos elementos na cultura educacional e desenvolvimento profissional da empresa, alicerçado em três pilares: atuação dos gestores como líderes educadores; a corresponsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento profissional e o foco em resultados sustentáveis. (Tardin, 2009, p. 45).

Através de novos modelos de T&D, conduzidos em 1998, surgiu a ideia de implantar um centro de estudos que atendesse de maneira mais significativa às necessidades de aprendizado na Caixa (Eboli, 2004). Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, foram introduzidas novas mídias de apoio à aprendizagem como vídeo, teleconferência e CD-ROM. Para se adaptar a essas novas tecnologias foi implementado um projeto denominado Onda Azul, que segundo Tardin (2009), permitia a aculturação para uso do computador na aprendizagem corporativa; treinamento técnicos com uso de mídias alternativas e ampliação das tecnologias digitais com a utilização de rede de computadores.

O Programa Crescer com a Caixa foi reformulado, para disseminar um novo modelo de aprendizagem corporativa de acordo com as estratégias de negócio da empresa. A evolução do programa resultou na implantação, em janeiro de 2001, da Universidade Corporativa Caixa (UCC), responsável pela capacitação dos empregados da Caixa, sendo a pioneira desta natureza no setor público do Brasil (Regaço, 2009).

A UCC passou a ser o principal meio para o desenvolvimento da educação corporativa, possuindo um campus virtual de acesso a todos os funcionários Caixa, além de dois campus físicos situados em São Paulo e Brasília (Martini, 2012). A partir da sua implantação, a Caixa pretendia promover a gestão do conhecimento e dos talentos visando direcioná-los para a realização das competências da empresa; planejar e estruturar ações de educação que tinham como finalidade atingir resultados organizacionais, e oferecer instrumentos que motivassem o autodesenvolvimento e a busca de soluções empresariais (Eboli, 2004)

No seu lançamento foram ofertados mais de 30 cursos distribuídos em quatro áreas: desenvolvimento urbano, transferência de benefícios, serviços financeiros e gestão empresarial. Os cursos eram destinados somente aos funcionários, sendo a sua maioria à distância, utilizando tecnologia web, através de um portal na internet. Segundo Dannyela Lemos (2003, p. 110):

Para lançamento do portal na internet foram feitos investimentos em uma rede de servidores web independentes do negócio, capacitação de equipes (ferramentas 111 de autoria, desenho instrucional) e produção de conteúdos (interna e aquisição de terceiros). Foi construído um gerenciador próprio (SIGEW).

A UCC foi planejada com a finalidade de incorporar a tecnologia digital como um meio de aprendizado, criando um modelo pedagógico próprio que se tornou referência central para o processo de educação corporativa da empresa. Esse modelo estabeleceu os alicerces para a aprendizagem, orientando todas as iniciativas concebidas e implementadas pela Universidade, que também define a estratégia de formação e capacitação profissional.

Depois, a unidade de Brasília se consolidou como a matriz, onde são realizados cursos presenciais e se encontra a equipe de desenvolvimento de conteúdo. Esse desenvolvimento ocorre em conjunto com instrutores, conteudistas ou fornecedores externos, de acordo com a complexidade dos cursos (Regaço, 2009).

Os cursos são divididos em trilhas de aprendizagem, existindo trilhas fundamentais e específicas. As trilhas fundamentais oferecem cursos para as competências exigidas nas atividades dos funcionários. Já as trilhas específicas focam em determinadas competências proposta pelos gestores que são de caráter estratégico (Universidade Caixa, 2012, *apud* Martini, 2012).

Com o avanço da tecnologia, a UCC expandiu ainda mais seu alcance ao lançar uma plataforma on-line que facilita o acesso a cursos à distância, permitindo que empregados de diferentes regiões participem das capacitações. Essa ampliação de estrutura e acessibilidade contribuiu para o reconhecimento e renome da Universidade em nível nacional e internacional.

Esse avanço na estrutura e no alcance dos cursos reflete-se no reconhecimento da Universidade, que conquistou qualidade e renome em nível nacional e internacional. Segundo RI Caixa 2023, a Universidade Caixa, recebeu em 2023, no Evento Global CCU (*Global Council of Corporate Universities*) a premiação Prata na categoria *Overall* de melhor Universidade Corporativa do mundo, sendo considerada a segunda melhor universidade corporativa do mundo. O evento promovido pelo Conselho Global de Universidades Corporativas – GLOBAL CCU Awards - foi realizado em maio de 2023 na Índia, onde foram reconhecidos os melhores projetos desenvolvidos pelas instituições corporativas no mundo, em diferentes categorias.

É a quinta vez, desde 2013, que a Caixa se classifica entre as empresas finalistas do prêmio. A premiação prata de melhor instituição corporativa do mundo também aconteceu em 2021, segundo RI Caixa 2021. A premiação da GLOBAL CCU é a premiação de educação corporativa mais reconhecida do mundo referente às práticas que geram valor estratégico para o negócio, pessoas e sociedade, ocorre a cada dois anos e reconhece as melhores iniciativas de educação corporativa em seis categorias: Impacto nos negócios; Cultura; Impacto Ambiental, Social e Climático; Tecnologia para Impacto; Marca e Durabilidade; e *Overall* (que reúne todas as outras). A categoria *Overall* reconhece as empresas que tiveram melhor desempenho em todas as outras categorias reconhecidas pelo prêmio da Global CCU, levando em consideração o impacto dessas temáticas dentro da empresa e na sociedade como um todo.

Ainda esse ano, no evento *Cubic Awards (Corporate University Best-in-Class)* 2023, a Caixa, através da universidade corporativa, recebeu menção honrosa no prêmio CUBIC T² (Equipes talentosas), que reconhece as equipes de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) por sua influência positiva e impacto na liderança de aprendizado e desenvolvimento durante a *Corporate Learning Week*, em Las Vegas. A Universidade Caixa foi reconhecida na categoria Inovação por seu projeto que

abrange capacitação para a cultura digital e a criação do aplicativo CAIXA TEM, com impactos econômicos, sociais e culturais. A Caixa competiu com mais de 30 grandes corporações globais, sendo a única empresa pública brasileira no evento (Caixa, 2024).

Além dessas premiações, os cursos e-learning da Caixa também já se destacaram como “Melhor Programa Corporativo de *e-Learning*” e como Referência Nacional no prêmio “Brasil 2011/2012” pela FENADVB – Federação Nacional das Associações dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil.

Os cursos e-learning podem facilitar e tornar o aprendizado mais eficiente ao permitir o acesso por um número maior de funcionários, a qualquer momento durante o expediente, eliminando barreiras de tempo e espaço. No entanto, um maior número de participantes não garante a qualidade do aprendizado, especialmente considerando que muitos cursos são obrigatórios e os funcionários são cobrados pelos resultados, o que pode levar a uma participação superficial e um aprendizado limitado.

Dado que resultados e metas são intrínsecos à rotina de uma instituição financeira, o e-learning corporativo assume o papel de educar para o desenvolvimento de negócios conforme os interesses estratégicos da instituição. Nesse contexto, é essencial avaliar o comprometimento real com o aprendizado proporcionado pelo modelo e-learning, o que exige uma análise cuidadosa das ações de gestão do conhecimento e da compreensão efetiva dos conteúdos pelos funcionários.

3.3 O PAPEL A UNIVERSIDADE CAIXA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Universidade Caixa desempenha um papel importante na promoção da educação corporativa, concentrando-se na otimização das competências que conferem valor ao negócio. Seu compromisso visa não apenas o aprimoramento das habilidades individuais, mas também impulsiona a retenção de talentos e contribui para o alcance dos objetivos empresariais estabelecidos. Ao criar experiências de aprendizagem significativas e potencializar o desempenho dos empregados, a universidade demonstra sua importância nos resultados alcançados pela Caixa.

Norteada pela missão de ser uma referência na oferta de experiências de aprendizagem centradas no usuário para potencializar o desempenho das pessoas e impulsionar a estratégia da instituição, conforme RI (Caixa, 2021), a Universidade atua com base nas seguintes premissas:

- **Protagonismo:** Incentivando a participação ativa e compromisso dos empregados em seu próprio processo de aprendizado, promove um ambiente no qual cada indivíduo é encorajado a assumir um papel central em sua jornada educacional.
- **Autonomia:** Reconhecendo a importância do autodirecionamento no aprendizado, fomenta a autonomia, proporcionando aos empregados a capacidade de moldar sua experiência educacional de acordo com suas necessidades individuais e metas profissionais.
- **Liberdade:** Valorizando a liberdade como um facilitador fundamental do desenvolvimento, cria um espaço onde os empregados podem explorar e expressar suas ideias, promovendo um ambiente educacional dinâmico e criativo.
- **Flexibilidade:** Adaptando-se às demandas da vida profissional e pessoal dos empregados, integra a flexibilidade como um pilar central de sua abordagem educacional, permitindo que os participantes ajustem seu ritmo de aprendizado conforme necessário.
- **Diversidade de Estímulo:** Reconhecendo a diversidade de estilos de aprendizado e preferências individuais, oferece uma ampla gama de estímulos e métodos educacionais, proporcionando uma experiência rica e personalizada que atende às necessidades variadas da equipe.

Ao incorporar esses princípios, a universidade não apenas reforça seu compromisso com a qualidade da educação corporativa, mas também promove um ambiente de aprendizado que é inspirador, inclusivo e altamente eficaz para os empregados da Caixa. Desde a fase inicial de integração e ambientação até o envolvimento no abrangente Programa Vida Futura, a Universidade Caixa molda proativamente os empregados, capacitando-os para enfrentar desafios diversos. Isso abrange não apenas a jornada técnica, mas também a esfera gerencial, proporcionando uma preparação abrangente para lidar com uma variedade de cenários empresariais.

O posicionamento corporativo de pessoas está alinhado ao Plano Estratégico Institucional (PEI), que destaca o foco no cliente como um valor central para a

organização. Esse alinhamento reconhece que a experiência do funcionário tem um impacto direto na experiência do cliente, tornando essencial o investimento e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua (Caixa, 2020). Entretanto, é importante ressaltar que esse investimento não deve ser visto apenas como um meio para atingir a satisfação do cliente, mas também como um fator chave para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

A proposta andragógica da Universidade Caixa está dividida em duas linhas de programa, cada uma voltada a atender as diferentes necessidades de desenvolvimento dos estudantes adultos: uma com conteúdo de atualização técnica, com programas operacionais, e outra de educação permanente, com programas de caráter tático e estratégico (Eboli, 2004).

Essa divisão entre atualização técnica e educação permanente permite que a universidade atenda tanto à demanda por conhecimentos específicos e imediatos quanto à necessidade de uma formação contínua e abrangente, incentivando uma aprendizagem que se adapta ao contexto e às aspirações dos funcionários.

Dada a complexidade e os desafios do ambiente corporativo em que a Caixa opera, torna-se essencial que seus funcionários desenvolvam uma alta capacidade adaptativa, possibilitando que aprendam, desaprendam e reaprendam de maneira ágil, alinhando-se ao ritmo do negócio e à necessidade de gerar valor para os clientes. Assim, demonstra o importante papel do desenvolvimento contínuo dos funcionários na sustentabilidade dos resultados empresariais (Caixa, 2020).

Nesse contexto, o desenvolvimento contínuo dos funcionários é fundamental para a sustentabilidade dos resultados da empresa. Esse processo de constante aprimoramento e atualização do capital humano garante que a Caixa possa responder de maneira eficaz às mudanças do mercado, mantendo-se competitiva e inovadora. Assim, a cultura de aprendizagem se revela como um dos pilares centrais para a manutenção da excelência organizacional e para a consolidação do sucesso a longo prazo.

A Universidade Caixa passou por uma transformação significativa a partir de 2020, adaptando as ações educacionais presenciais para uma abordagem online e ao vivo. Os instrutores foram devidamente capacitados para facilitar conteúdos de aprendizagem por meio de plataformas digitais, uma resposta estratégica à pandemia

de covid-19, o que propiciou segurança da saúde dos empregados, além de resultar em economia de recursos logísticos.

Segundo Relatório (Caixa, 2020), as ações de cuidado e prevenção à covid-19 foram o grande foco e direcionamento do ano. Entre as medidas adotadas pela Caixa, na migração para o trabalho remoto, foi elaborado uma série de vídeos e materiais didáticos sobre atuação e gestão de pessoas em *home office*, visando contribuir com a adaptação das equipes aquela nova realidade. Para os funcionários que atuaram no atendimento à população, também foram elaborados materiais didáticos específicos sobre a prevenção à covid-19 e uso correto dos Equipamentos de Proteção Individual - EPI.

Ainda em 2020, foi investido R\$ 18,4 milhões para o desenvolvimento dos funcionários por meio de incentivo à graduação, pós-graduação e idiomas estrangeiros, bem como estratégia de certificações (Caixa, 2020). Já em 2021, foi investido R\$ 12,6 milhões, e o quantitativo de inscritos para os mesmos incentivos foi de 5.898, perfazendo um crescimento de 25% em relação a 2020. (Caixa, p. 208, 2021).

Em 2022, além de serem investidos R\$ 17 milhões nessas ações educacionais, também foi promovido o incentivo para pós-graduação *stricto sensu*. O edital de mestrado e doutorado ofereceu aos funcionários a oportunidade de iniciar pesquisas científicas em instituições de ensino do Brasil e do exterior, inclusive com a possibilidade de dedicação exclusiva. Dentre as 277 manifestações de interesse, 99 foram selecionadas, sendo 26 no exterior (Caixa, 2022). Em 2023, foram 162 manifestações de interesse, para 100 vagas (Caixa, 2023)



Figura 5: Divulgação do incentivo a graduação e pós-graduação

Fonte: Portal da Universidade Caixa em 2024.

Divulgado anualmente no portal da Universidade Caixa, a sistemática desse incentivo tem como objetivo:

- Estimular a continuidade da educação formal do corpo funcional;
- Promover o pensamento crítico a respeito de temas estratégicos para a Caixa;
- Potencializar as competências relacionadas aos negócios;
- Qualificar ainda mais o capital intelectual da Empresa;
- Contribuir para a composição de alta performance e resultados sustentáveis.

Segundo Relatório (Caixa, 2020), no total, houve 808.125 conclusões de cursos à distância ofertados pela Universidade, o que representa 96,49% das conclusões de ações educacionais em 2020. Em 2021, foram realizadas 3.369 conclusões em turmas presenciais, 615.316 conclusões de capacitações à distância, e 71.676 funcionários possuíam pelo menos uma certificação interna, ou seja, 98% das conclusões das capacitações foram realizadas *online* fortalecendo o papel da Universidade Caixa como agente de formação dos funcionários, permitindo acesso rápido e de forma sustentável. Já em 2022, houve 45.788 conclusões cursos em turmas presenciais, 393.000 capacitações à distância e 81.273 funcionários obtiveram pelo menos uma certificação interna. Conforme tabela do Relatório de Sustentabilidade Caixa 2022:

bela



Tabela 1: Quantidade de cursos concluídos

Fonte: Adaptado do Relatório de Sustentabilidade Caixa 2022 (Caixa, p. 60, 2022)

Desde 2020, muitas ações educacionais foram adaptadas ao formato *e-learning* da Universidade, como o projeto “Vida Futura”, que é destinado aos

funcionários desligados da empresa, e o curso EaD “Agro.Caixa - Apoiar Quem Produz”, que apresenta os conceitos e tendências do agronegócio, e o processo de concessão do crédito rural. (Caixa, 2020). Em 2021, foi implementada uma nova Sistemática de Formação de Avaliador de Penhor, que permite o desenvolvimento e preparação dos funcionários para o exercício da atividade de Avaliador de Penhor, a partir de ferramentas de capacitação à distância e do acompanhamento dos requisitos necessários (Caixa, 2021).

O Programa Cultura Digital, composto por ações educacionais na modalidade à distância, teve 16.024 funcionários capacitados em, pelo menos, um curso do programa em 2021 (Caixa, 2021). Em 2022, o programa teve 10.117 funcionários capacitados (Caixa, 2022). Essa iniciativa faz parte da estratégia de Transformação Digital da Caixa, com o objetivo de desenvolver competências para um novo cenário bancário de transformação digital e interação com os clientes (Caixa, 2021).

Em 2022, os treinamentos de saúde e segurança do trabalho também passaram a ser realizados através da metodologia *e-learning*. Por exemplo: o treinamento da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), tem uma carga horária de 20h e é um curso completo 100% EAD. Em 2022, foram capacitados 2547 funcionários, representantes da CIPA (Caixa, 2022), enquanto 2.526 foram capacitados em 2023 (Caixa, 2023).

Dando continuidade à transformação digital da Caixa, em 2023, foram disponibilizadas ações educacionais para o desenvolvimento em transformação digital e uso estratégico de dados nos negócios, “a fim de nos manter competitivos no mercado, desenvolvendo as competências dos empregados e a experiência do cliente, e estimulando a mudança de pensamentos e comportamentos dos empregados” (Caixa, p. 74, 2024). Dentre as iniciativas apontadas no Relatório de Sustentabilidade 2023, a Trilha de Cultura Digital, oferece diversas matérias orientadas à cultura e transformação digital, principalmente na Caixa, trazendo soluções inovadoras para os negócios, e respostas às ameaças de risco cibernético e a privacidade. Essa trilha lançada em junho de 2023, já possui 798 funcionários certificados.

Essas mudanças demonstram que o modelo de atuação da Universidade Caixa passou a priorizar as plataformas digitais em busca de alinhamento dos indicadores ao resultado do negócio e de melhores soluções educacionais. Esse novo formato

implementado, possibilitou ainda mais engajamento e autonomia dos funcionários na programação de seus estudos, além de proporcionar maior economia de recursos envolvidos na capacitação.

3.4 COMPOSIÇÃO DA UNIVERSIDADE CAIXA

Atualmente, a Universidade Caixa é reconhecida nacional e internacionalmente pela sua atuação, e tem por objetivo aperfeiçoar sua trajetória profissional alinhada a estratégias organizacional e em busca de resultados sustentáveis para empresa.

A composição da equipe está definida no normativo interno do Modelo de Atuação da Universidade Caixa 2023, que tem o objetivo de regulamentar e estabelecer normas e procedimentos relacionados aos agentes, produtos e processos de educação corporativa na Caixa. Além dos empregados, agentes detentores do conhecimento, a Universidade é composta pelos seguintes agentes de desenvolvimento e aprendizagem (Caixa, 2023):

- GEDEC - A Gerência Nacional Desenvolvimento e Aprendizagem administra a Universidade Caixa, define seu modelo de atuação e as estratégias de aprendizagem para todos os empregados Caixa a partir das necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas por ela ou pelas Escolas de Negócios.
- Escolas de Negócios - são agentes de desenvolvimento e aprendizagem vinculados à Universidade e parceiros estratégicos que atuam na identificação e estruturação de soluções educacionais eficazes, bem como realizam a gestão do conhecimento nas suas áreas de atuação
- CEPES - Centralizadora Nacional Gestão de Pessoas - Unidade que solicita suporte logístico e operacional para a realização de ações educacionais presenciais ou à distância.
- CEACR - Centralizadora Nacional de Atendimento e Cobrança Remota - Unidade responsável por atender demandas e esclarecer dúvidas sobre os normativos relacionados à educação corporativa, por meio de requisições geradas em canais internos da Caixa.

- Áreas Conteudista – unidade que tem a responsabilidade de normatizar e gerir um conhecimento específico. Para colaborar no desenvolvimento de soluções educacionais, as áreas conteudistas designam um ou mais empregados especialistas com competência técnica na área relevante. Esses especialistas auxiliam no compartilhamento de informações, orientam na estruturação do conteúdo programático, avaliam o conteúdo final das soluções educacionais e cumprem o cronograma de trabalho conforme as necessidades da demanda educacional.

- Fornecedores - toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira com representação no Brasil, contratada pela GEDEC para desenvolver soluções educacionais, de acordo com critérios estabelecidos no Edital de Credenciamento vigente;

- Mediadores de Aprendizagem - São os agentes que atuam ativa e intencionalmente como facilitadores, incentivadores ou motivadores do processo de aprendizagem em soluções educacionais presenciais, a distância ou híbridas. A GEDEC é responsável pela estratégia de formação e atualização do banco de mediadores, que são definidos em quatro categorias profissionais:

- I- Instrutor Caixa: empregado Caixa qualificado para ensino nas ações educacionais presenciais ou on-line, conforme às orientações constantes nos respectivos Planos Didáticos;

- II- Instrutor externo: profissional especializado, pertencente ao quadro de instrutores de empresas credenciadas à Universidade, designado para complementar o quadro de instrutores e atuar em ações educacionais presenciais da Caixa ou da própria empresa credenciada;

- III- Instrutor formador – instrutor Caixa responsável por formar novos instrutores e acompanhá-los no processo de formação;

- IV- Tutor Caixa: empregado Caixa qualificado para mediar a aprendizagem nas ações educacionais à distância, conforme às orientações constantes nos Planos Didáticos.

No entanto, é importante notar que nem todos os cursos da Universidade Caixa contam com mediadores. Os cursos online disponíveis no portal consistem em conteúdos gravados e organizados em sequência de módulos. Não há um canal para

dúvidas ou fórum de discussão. Ao final do curso, é necessário responder a uma avaliação e fornecer um feedback sobre a importância e qualidade do conteúdo. Esses passos são essenciais para a conclusão do curso.

A comparação do nível de aprendizado entre cursos presenciais com mediador e online sem mediador, fez parte da pesquisa realizada por Juliana Valerio (2008) com 90 funcionários de diversas agências da Caixa do estado do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. Na média das respostas, os pesquisados não concordaram que o treinamento *e-learning* é capaz de proporcionar o mesmo nível de aprendizagem que um curso presencial. A maioria considera que a ausência de um instrutor durante uma atividade de treinamento prejudica a qualidade do aprendizado e a autodisciplina é umas das dificuldades em realizar as tarefas previstas, ou seja, não conseguem planejar e realizar suas atividades de treinamento via *e-learning* de forma satisfatória.

A falta de interação com mediadores ou participantes reduz as oportunidades de esclarecimento de dúvidas e discussão de temas abordados. Para melhorar a experiência de aprendizagem, seria benéfico considerar a implementação de um sistema que permita aos funcionários enviarem perguntas e discutirem tópicos com outros participantes ou facilitadores. Isso não apenas promoveria um melhor entendimento dos conteúdos, mas também incentivaria a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os alunos

3.5 SOLUÇÕES EDUCACIONAIS CAIXA

As soluções educacionais referem-se a recursos educacionais desenvolvidos ou contratados pela Universidade com o propósito de abordar e suprir dificuldades relacionados ao processo de conhecimento e habilidades dos funcionários. Elas podem ser desenvolvidas de maneira interna, quando mediada própria Universidade; ou externa, quando mediada por entidade externa. Elas são disponibilizadas nos seguintes formatos:

Dentre as soluções educacionais disponibilizadas pelo Modelo de Atuação da Universidade (Caixa, 2023), estão incluídos: Certificações, Apostilas, Infográficos, Rodas de Diálogos, Business Games, Cursos, Live Streamings, Estudos Dirigidos,

Palestras, Videoaulas, Cartilhas, Podcasts, Workshop, Eventos de T&D (congressos, cursos e eventos externos) e Cadernos WikiCAIXA, que trata-se de uma plataforma da Caixa que funciona como uma enciclopédia online colaborativa voltada para a gestão do conhecimento organizacional, entretanto, a referida plataforma não substitui os manuais normativos vigentes.

A Universidade Caixa oferece mais de 150 cursos à distância através do Portal, e mais de 30 cursos presenciais. Além disso, entre os cursos do Portal destaca-se o curso SARB (Sistema de Autorregularização Bancária) instituídos pela FEBRABAN (Federação Brasileira e Bancos). Alguns cursos seguem uma sequência de módulos para alcançar uma certificação interna, como as trilhas de aprendizagem, que serão abordadas no próximo tópico.

A estratégia da Universidade Caixa está alinhada ao PEI, abordando temas como agronegócio, cultura digital, liderança, compliance, integridade e risco. Isso se traduz em iniciativas como o Programa de Capacitação em Cultura Digital, Programa de Capacitação de Líderes e trilhas de aprendizagem/certificações internas, como Agir Certo Sempre, Open Banking e Negociação (Caixa, 2021).

As Rodas de Diálogos são reuniões, que funcionam como um bate-papo entre gestores e sua equipe. Abordam mais de 15 temas sobre a importância das relações humanas no trabalho, a fim de contribuir para a disseminação da cultura de respeito, gestão humanizada e prevenção ao assédio e discriminação na Caixa. Segundo Relatório Integrado (Caixa, 2024), em 2023 foram registrados 34.682 funcionários capacitados na Roda de Diálogo Diversidade e Inclusão, que promoveram ações de diálogos de combate aos estereótipos de gênero, diálogo sobre questões de equidade de gênero e raça/cor, combate ao racismo e abertura a conceitos sobre a promoção da diversidade racial.

A figura abaixo demonstra algumas dessas soluções educacionais que a Universidade Caixa oferece.



Figuras 6: Soluções educacionais da Universidade Caixa

Fonte: Portal da Universidade Caixa

Conforme Modelo de Atuação da Universidade (Caixa, 2023), essas soluções educacionais são ofertadas nas seguintes modalidades:

a) EAD (assíncronas): um modelo educacional através das tecnologias digitais, em que os alunos e mediadores não precisam estar online simultaneamente para participar das atividades educacionais. Isso significa que os materiais de ensino são disponibilizados para os alunos, que podem acessá-los em horários flexíveis.

b) EAD (on-line síncronas): modelo educacional em que os alunos participam de atividades educacionais em tempo real, geralmente por meio de plataformas de videoconferência. Nesse formato, os alunos e instrutores se conectam ao mesmo tempo, possibilitando a interação imediata e a troca de informações.

c) Presencial: modalidade educacional na qual o processo de ensino e aprendizagem ocorre com a interação de aprendizes e mediadores diretamente em um mesmo local físico e ao mesmo tempo.

d) Semipresencial Híbrida ou Mista (*blended learning*): é uma modalidade educacional que combina elementos de aprendizado presencial e ensino a distância (EAD);

e) Em serviço (*on-the-job*): modalidade educacional cujo aprendizado acontece enquanto, enquanto o empregado realiza as suas atividades no ambiente de trabalho, por meio de materiais de apoio ao desempenho, tais como cartilhas, cadernos, guias rápidos, vídeos e outras soluções de gestão do conhecimento.

Essas modalidades EaD também podem ser integradas no *e-learning* da Universidade de maneira complementar. Por exemplo, em 2020, todo o Programa Educacional de Ambientação à Caixa foi adaptado para o formato EaD, com soluções educacionais assíncronas e síncronas, destinadas aos funcionários recém-contratados, com o objetivo de capacitá-los para atuarem em conformidade com as diretrizes básicas de atendimento nas agências, e ao mesmo tempo integrá-los à cultura organizacional da instituição. (Caixa, 2020).

A diversidade de modalidades disponibiliza diferentes abordagens para o ensino e aprendizagem, adaptando-se às necessidades e circunstâncias específicas para cada funcionário. Nas ações educacionais presenciais, o funcionário é destacado do ambiente de trabalho para participar efetivamente das aulas. Entretanto, nas ações educacionais assíncronas da Universidade Caixa, as aulas e os materiais online só podem ser acessados durante o expediente de trabalho. Isso torna o tempo limitado e talvez insuficiente para um aprendizado eficaz, representando um desafio ainda maior para os ambientes onde as demandas de trabalho são mais intensas e imprevisíveis.

3.6 MODELO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE CAIXA

As soluções educacionais elaboradas, contratadas ou indicadas via curadoria pela Universidade Caixa são organizadas nos formatos que serão abordados detalhadamente a seguir: Cursos, Programas de Desenvolvimento, Jornadas Corporativas, Estudo Dirigido, Certificações Internas e Trilhas de Aprendizagem. As definições, as características, as regras e os procedimentos relacionados ao modelo de organização de soluções educacionais, foram encontradas na Wiki.CAIXA.

3.6.1 Cursos

A Caixa oferece mais de 150 cursos no portal da universidade e mais de 30 na modalidade presencial. Alguns cursos são apresentados em unidades e outros em módulos de conteúdo. Uma ação educacional EaD pode ser um curso completo ou um módulo que faz parte de um curso mais amplo. Por exemplo, o curso de LIBRAS está na modalidade *blended learning* e é composto por dois módulos, sendo o primeiro módulo à distância (6h) e o segundo módulo presencial de 12 dias (60h); o curso da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), tem uma carga horária de 20h e é um curso completo 100% EAD, e o curso da Brigada Voluntária de Incêndio é totalmente presencial.

Os cursos além de proporcionar desenvolvimento profissional, também se preocupam com saúde e segurança do funcionário. Nesse caso, a capacitação ocorre por meio de diagnóstico feito pela área de saúde e segurança, que identifica os principais conteúdos a serem abordados junto aos empregados. Desse treinamento, três são obrigatórios para públicos específicos: CIPA aos representantes de CIPA; Brigada Voluntária de Incêndio, aos brigadistas voluntários; e Ergonomia, aos optantes pelo trabalho remoto (Caixa, 2022). A tabela a seguir representa o número de capacitados em 2022 e 2023, conforme dados registrados nos relatórios de sustentabilidade do respectivo ano.



Tabela 2: Quantidade de treinamento da saúde e segurança

Fonte: Tabela adaptada Relatório de Sustentabilidade (Caixa, 2022)

A Universidade Caixa também disponibiliza em seu Portal os cursos SARB⁸ - Sistema de Autorregularização Bancária - instituídos pela FEBRABAN - Federação Brasileira e Bancos. O SARB é regido pelo Código de Conduta Ética e Autorregulação Bancária, pelos Normativos aprovados e pelas decisões do Conselho de Autorregulação. A Caixa é integrante do SARB e segue o disposto em seus códigos e normativos de autorregulação, que têm por objetivo reforçar o compromisso de todas as instituições financeiras associadas a esse sistema (Caixa, 2023). As regras neles previstas abrangem produtos e serviços ofertados pelas instituições financeiras signatárias ao consumidor pessoa física ou jurídica. Os Normativos do SARB são divididos em três eixos:

- Relacionamento com o consumidor: consolida diretrizes e procedimentos para as boas práticas das instituições financeiras com seus consumidores (Normativo SARB nº 27/2023);

- Prevenção a ilícitos: consolida as melhores práticas nacionais e internacionais de prevenção e combate à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo e à corrupção (Normativo SARB nº 11/2013 e 21/2019);

- Responsabilidade socioambiental: conjunto de diretrizes e procedimentos fundamentais para as práticas socioambientais das Signatárias nos negócios e na relação com as partes interessadas (Normativos nº 14/2014 e 26/2023).

O curso Responsabilidade Socioambiental, foi lançado 2021 de forma a fomentar a identificação das premissas das responsabilidades socioambientais, visando a mitigação dos riscos com ocorrência de perdas financeiras decorrentes de potenciais danos socioambientais. Entretanto, desde 2017 a Universidade Caixa reforça a capacitação em temáticas como: Crédito Responsável, Mensuração de Impactos Socioambientais e Relacionamento com o Consumidor Idoso e Público Vulnerável (Caixa, 2021). A tabela a seguir apresenta a evolução da realização desses cursos listados por ano, de 2017 a 2022:

⁸ Normas de Autorregulação Bancárias SARB são disponibilizados no site da FEBRABAN: <https://www.autorregulacaobancaria.com.br/>

CÓDIGO	AÇÃO EDUCACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
41766-00	Crédito Responsável - SARB 10	26	47.943	2.098	1.186	5.329	10.002	66.584
41963-00	Mensuração de Impactos Socioambientais			195	1.002	287	403	1.887
42190-00	Relacionamento com o consumidor Idoso - SARB23					26.975	14.691	41.666
42220-00	Relacionamento com os Consumidores Potencialmente Vulneráveis - SARB 24					26.113	14.299	40.412
42171-00	Responsabilidade Socioambiental					442	811	1.253
TOTAL CONCLUSÕES		26	47.943	2.293	2.188	59.146	40.206	151.802

Tabela 3: Participações em ações educacionais

Fonte: Diretoria de Pessoas / CAIXA – Posição: 31/12/2022 - Relatório de Sustentabilidade (Caixa, p. 120, 2022)

3.6.2 Programa de Desenvolvimento

Um Programa de Desenvolvimento ou Programa de Formação é uma abordagem na organização de soluções educacionais que se concentra no desenvolvimento de competências específicas relacionadas a cargos ou atividades específicas dentro da organização. Tradicionalmente, os programas de formação da Universidade Caixa seguem um modelo que envolve a criação de uma “grade de treinamento” visa promover o desenvolvimento profissional dos funcionários. As grades de treinamento são um conjunto de ações de aprendizagem que geralmente

envolvem cursos formais, workshops, treinamentos práticos e outras atividades educacionais.

3.6.3 Estudo Dirigido

O Estudo Dirigido é uma técnica educacional que envolve a criação de um roteiro de estudo que os estudantes seguem de maneira sistemática e organizada. O objetivo é permitir que os alunos compreendam, interpretem, analisem, avaliem e apliquem o conteúdo de forma mais eficaz. Essa técnica se caracteriza pela divisão do conteúdo em etapas, sendo orientada pelo professor, mas realizada com autonomia pelo aluno.

3.6.4 Jornada Corporativa

A Jornada Corporativa, também conhecida como Jornada de Aprendizagem, representa o percurso efetivo percorrido pelo aprendiz em seu desenvolvimento. Em outras palavras, refere-se às escolhas que um aprendiz faz ao selecionar um conjunto de ações de aprendizado que definem seu caminho de crescimento e desenvolvimento. A jornada de aprendizagem deve ser abordada de forma holística, considerando não apenas o desenvolvimento profissional do aluno, mas também seu crescimento pessoal. A lógica por trás das jornadas de aprendizagem visa fornecer a capacidade de personalizar a experiência de aprendizado de acordo com as necessidades individuais.

3.6.5 Certificações Internas

As certificações internas auxiliam os funcionários na transição de carreira ao proporcionarem o desenvolvimento de novas competências e habilidades por meio de eixos temáticos. O principal objetivo é atestar que os funcionários compreendem e dominam determinados tópicos ou áreas relevantes para suas funções. Essas

certificações são automaticamente registradas no currículo dos funcionários após a aprovação no exame correspondente.

Conforme Relatório de Sustentabilidade 2023, “os materiais são abertos e não obrigatórios, seguidos de uma certificação de conhecimentos com questões que trazem *cases* para que os empregados possam aplicar os conhecimentos que adquiriram pelas trilhas ou pela experiência sobre o tema” (Caixa, p. 103, 2023).

Para obter as certificações internas é necessário a aprovação em uma avaliação objetiva realizada através do *e-learning* da Universidade. Essas certificações conferem ao profissional certificado proficiência em temas transversais à Caixa, demonstrando sua compreensão e conhecimento sobre essas áreas (Caixa, 2023).

Apesar da realização das trilhas não serem obrigatórias, a Certificação Agir Certo é pré-requisito para crescimento de carreira na Caixa e tem seu conteúdo atualizado anualmente (Caixa, 2023). Isso significa que os profissionais devem buscar a renovação ou recertificação a cada 12 meses, para garantir que seu conhecimento esteja atualizado e em conformidade com as práticas e políticas da Caixa.

A Universidade lançou em julho de 2022, a nova versão da Certificação Interna Agir Certo Caixa, cujo objetivo é proporcionar conhecimento e boas práticas de Governança Corporativa, Segurança da Informação, Gestão de Riscos, Ética e Integridade. Em relação a versão do ano anterior, houve um aumento de 12% de certificações, totalizando 71% dos funcionários (Caixa, 2022).

Atualmente, a certificação também inclui uma trilha com conteúdos relacionados a: Lei Anticorrupção; Segurança da Informação e Comunicação; Gerenciamento de Capital; Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo; Controles Internos; Compliance, Ética e Conduta; Riscos; e Integridade e Governança. Segundo Relatório de Sustentabilidade Caixa 2023, no total, 82.138 empregados realizaram a Certificação Agir Certo Caixa, desde o seu lançamento até dezembro de 2023, o que corresponde a 94,4% dos empregados. As certificações internas que obtiveram maior número de conclusões em 2023 foram:

Certificação	Empregados certificados em 2023
Certificação Agir Certo CAIXA	41.345
Certificação Jeito CAIXA de Atender	38.396
Certificação Saúde e Bem-Estar	37.528
Certificação em Liderança Organizacional III	18.466
Certificação em Liderança Organizacional II	17.334
Certificação Agir Certo CAIXA 2023	17.143
Certificação Segurança e Privacidade	13.766
Certificação em Inteligência Emocional	13.724
Certificação em Liderança Organizacional I	8.400
Certificação Educação Financeira	7.845
Certificação Atendimento Digital	7.199

Tabela 4: Certificações concluídas em 2023

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023 (Caixa, p. 103, 2023)

A análise da tabela revela que a Certificação Agir Certo Caixa apresenta o maior número de conclusões. Dado que essa certificação é obrigatória para a ascensão na carreira, surge a questão: esse elevado índice de conclusão se deve exclusivamente à exigência formal, ou reflete um genuíno interesse dos funcionários em seu desenvolvimento profissional?

Daí a importância, mais uma vez, de realizar essa pesquisa, como os funcionários a fim de entender como os funcionários percebem os cursos da Universidade Caixa. É importante analisar se a motivação dos funcionários é impulsionada apenas pela obrigatoriedade para a progressão na carreira e obtenção de bons resultados, ou se, de fato, eles reconhecem a capacitação como uma oportunidade para seu crescimento e aprimoramento profissional. Compreender essa dinâmica pode ajudar a ajustar as estratégias de formação e desenvolvimento dentro da organização.

3.6.6 Trilha de Aprendizagem

Conforme Modelo de Atuação (Caixa, 2023) as certificações internas pertencem a categorias específicas, que por sua vez aglutinam temas por similaridade. Portanto, a trilha em sua estrutura, deve reunir elementos necessários para desenvolver as competências relacionadas à temática, bem como preparar os empregados para o exame de certificação interna equivalente.

Em 2005, a empresa implementou o sistema de Trilhas de Desenvolvimento, uma metodologia orientada para o aprimoramento contínuo dos empregados. Nesse modelo, foi criada a trilha fundamental, destinada a todos os funcionários, e as trilhas específicas, que representam os conhecimentos essenciais de cada carreira, formando um percurso de aprendizagem a ser seguido. Por meio dessa abordagem, a empresa estabeleceu metas de desempenho vinculadas ao percentual de cursos concluídos em cada trilha específica. Esses resultados são considerados tanto nos processos seletivos internos, quanto na avaliação das unidades, onde o gestor tem a responsabilidade de acompanhar e promover o desenvolvimento de sua equipe (Regaço, 2009).

Cada trilha de aprendizagem está relacionada ao tema específico das certificações internas. Essas trilhas além de funcionar como ferramentas preparatórias para o exame de certificação interna, fornecendo os recursos necessários para se prepararem adequadamente; também oferece a oportunidade de aprimorar os relacionamentos entre empregados e clientes.

É o caso da trilha especializada na inclusão de pessoas com deficiência, disponibilizada desde 2021, com o propósito de promover a diversidade e igualdade de oportunidades. Conforme Relatório (Caixa, 2021), mais de 51.781 empregados foram certificados nessa trilha, evidenciando o comprometimento da instituição com práticas inclusivas e educativas.

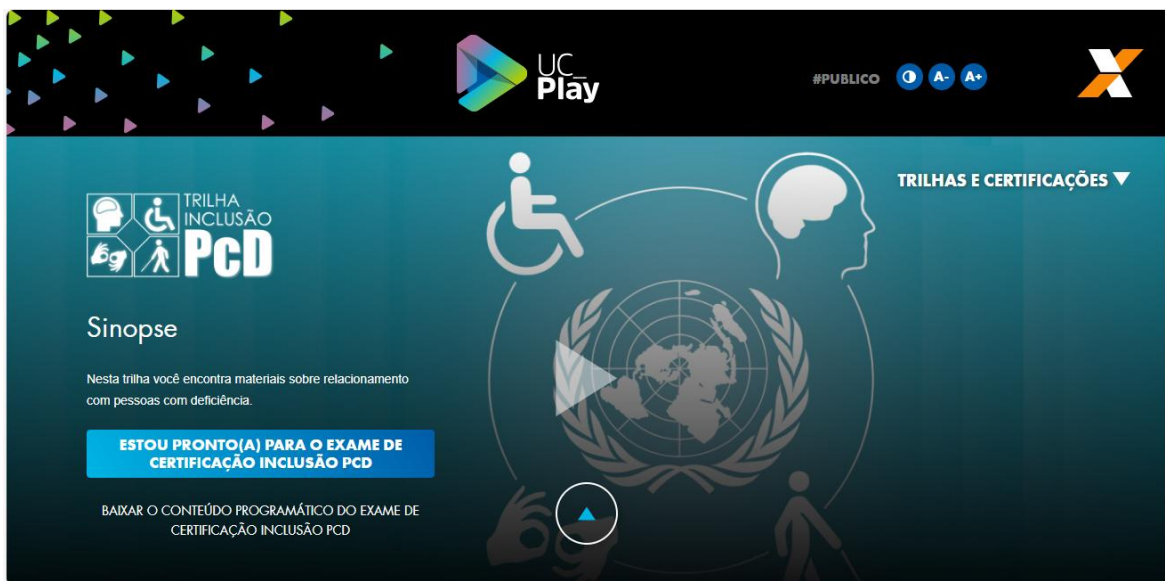


Figura 7: Tela da trilha de inclusão PCD

Fonte: Plataforma UC_Play - trilha de Inclusão PCD

A trilha temática Inclusão PCD, com conteúdo interno e externo, contém orientações, dicas e melhores práticas de mercado sobre o assunto. Dessa forma, o empregado pode atestar seu conhecimento sobre o assunto por meio de certificação interna, composta por 30 casos práticos, e com necessidade de 70% de acerto para registro no currículo (Caixa, 2021).

A Universidade Caixa lançou em 2021 a UC_Play, uma estratégia de aprendizagem focada em trilhas temáticas que preparam os empregados para obtenção das certificações internas (Caixa, 2021). Conforme Modelo de Atuação da Universidade Caixa, a UC_Play é a “plataforma gerida pela GEDEC, contendo materiais de estudo organizados em trilhas de aprendizagem que contribuem com a preparação dos empregados para realização das certificações internas” (Caixa, p. 5, 2023).

De acordo com Relatório de Sustentabilidade Caixa 2022, o propósito da UC_Play é ser referência em viabilizar experiências de aprendizagem centradas no usuário para potencializar seu desempenho e impulsionar a estratégia da Caixa. Em 2022, “foram registradas quase 2 milhões de horas de treinamento, sendo que parte do conteúdo é referenciado em materiais externos não registrados nos currículos dos empregados e, portanto, não computados como horas de capacitação” (Caixa, p. 60, 2022)

Em 2023, foram ofertadas seis novas certificações na plataforma da Universidade Caixa, acompanhadas de trilhas temáticas com conteúdo preparatório, totalizando 23 certificações desde o lançamento dessa estratégia, em 2021. No total, 81.114 funcionários foram certificados em ao menos uma das 23 certificações disponíveis na plataforma UC_Play.

Na plataforma UC PLAY as trilhas são orientadas por temáticas transversais, que por sua vez são subdivididas em eixos, denominados blocos temáticos. A imagem a seguir mostra a trilha o tema “Compliance” e seus conteúdos, denominados episódios.

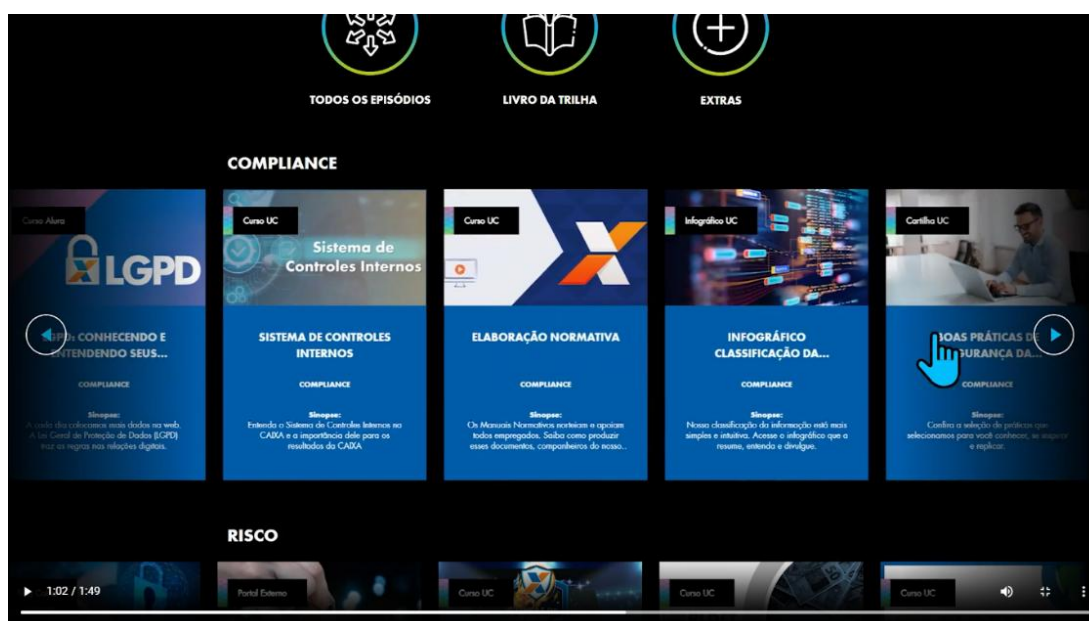


Figura 8: Tela dos cursos da Trilha Compliance

Fonte: Plataforma UC_Play

Através do *link* plataforma UC_PLAY- <https://universidade.caixa.gov.br/ucplay> - é possível visualizar as trilhas e certificações internas disponíveis em qualquer lugar, mas seu acesso é restrito aos funcionários da Caixa e seu conteúdo somente pode ser visualizado pela intranet, da mesma forma como no portal da Universidade Caixa. Segue abaixo outros exemplos de trilhas disponíveis em 2024:



Figura 9: Trilhas da Universidade Caixa

Fonte: Portal da Universidade Caixa 2024

As trilhas abordam diversos assuntos, inclusive temas relacionados ao cotidiano dos funcionários. Em 2023, foi criada a Trilha e Certificação em Saúde e Bem-Estar, para orientar o funcionário a manter uma vida saudável e bem-estar físico e mental. Segundo Relatório de Sustentabilidade 2023, 37.455 empregados foram certificados nessa trilha que aborda várias temáticas referentes ao assunto, tais como: gerenciamento de estresse, saúde emocional, assédio, importância da atividade física, orientações de ergonomia, entre outros.

3.7 MODELO DE AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM

A proposta da avaliação da aprendizagem da Universidade Caixa não se limita a um simples instrumento de mensuração, pois possui a finalidade de contribuir

efetivamente para o desenvolvimento das competências almejadas, integrando-se ao processo educacional de forma sinérgica.

Para atingir esse objetivo, a Universidade Caixa, conforme RI 2022 “avalia as próprias ações educacionais por meio de avaliações de reação e aprendizagem. Todos os cursos possuem uma prova objetiva que verifica o conhecimento adquirido pelos participantes em relação àquele tema” (Caixa, p. 70, 2023). Essas avaliações utilizam a Matriz de Referência de Avaliação (MRA) como uma guia estruturada para identificar às competências-chave necessárias, e avaliar o desempenho e o progresso dos funcionários em relação as competências e objetivos definidos pela organização.

No Modelo de Atuação da Universidade (Caixa, 2023), a estrutura da MRA é complementada pelo modelo de avaliação Kirkpatrick, criado pelo professor Donald Kirkpatrick, para mensurar o resultado dos programas de treinamentos. Esse método consiste em quatro níveis gradativos: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. (Kirkpatrick, 1998 *apud* Eboli, 2013). Cada um será abordado detalhadamente a seguir.



Figura 10: Pirâmide Kirkpatrick

Fonte: Níveis de avaliação de treinamentos propostos por Kirkpatrick (Rusciolelli *et al*, p. 183, 2020)

3.7.1 - Reação

A avaliação de reação é feita a partir de um questionário que mede as impressões dos participantes sobre os programas com relação a conteúdo do treinamento, o material didático utilizado, a carga horária, seus instrutores e os

recursos utilizados de maneira a oferecer informações valiosas aos responsáveis pelos treinamentos (Eboli, 2004)

Na Universidade Caixa, após avaliação, é necessário responder um questionário de Avaliação de Reação (em anexo), para concluir a Certificação. Todas as perguntas são obrigatórias e respondidas considerando uma escala de 1 a 5 estrelas. Como consta na própria avaliação, as informações são coletadas e tratadas de forma aleatória, nos termos da LGPD, sem identificação dos funcionários, com o intuito de mapear pontos de melhorias e análises estatísticas, a partir das seguintes questões:

1. Nível das perguntas da certificação;
2. Aplicabilidade das questões no seu dia a dia;
3. Tempo disponível para responder a certificação;
4. Contribuição dos conteúdos da trilha para obtenção da certificação;
5. Utilize esse espaço caso tenha alguma sugestão.

A aplicação de questionário contribui para medir a reação consolidada por cada ação educacional e satisfação dos participantes. Isso permite aprimorar futuras ações e, se necessário, descontinuar programas que não alcançam os objetivos esperados. (Eboli, 2013).

3.7.2 - Aprendizado

Avaliar aprendizado significa determinar a extensão em que os participantes melhoraram conhecimentos, habilidade e atitudes em decorrência do treinamento (Eboli, 2004). Através do modelo de Kirkpatrick, pelo menos um desses aspectos — conhecimentos, habilidades ou atitudes— deve ser impactado para que a mudança de comportamento no trabalho ocorra (Eboli, 2013).

Para que essa avaliação seja precisa, é fundamental que os programas tenham previamente definido os objetivos do treinamento, especificando quais conhecimentos, habilidades e atitudes os participantes devem demonstrar ao final do processo (Eboli, 2013). “As questões normalmente feitas para avaliar esse nível são: o que eles sabem fazer agora que não sabiam fazer antes do treinamento: o que eles podem fazer agora que não conseguiam?” (Eboli, p. 223, 2004)

Na Universidade Caixa, para avaliar se os participantes aprenderam durante a aula, o resultado apresenta, além da nota final, a quantidade de questões respondidas corretamente e incorretamente, a porcentagem de acertos em cada bloco temático e o tempo total utilizado para concluir a prova, conforme exibido na tela do Portal da Universidade Caixa abaixo:



Figura 11: Avaliação da Universidade Caixa
Fonte: Portal da Universidade Caixa 2024

Nas avaliações para as Certificações o funcionário possui 1h, marcada por um cronômetro, para responder 20 questões objetivas com 4 alternativas em cada. Uma vez iniciada a tentativa, o relógio não interrompe a contagem e a prova é finalizada automaticamente após 1h. Conforme regras estabelecidas pelo Portal descritas na tela abaixo:

ORIENTAÇÕES E AVALIAÇÃO



Caro colega

Orientações para o melhor aproveitamento do seu exame de Certificação:

- Ao clicar em “Tentar responder o questionário agora”, um **cronômetro** no canto direito da tela será acionado, abaixo da “Navegação do Questionário”.
- Você terá **1h** para responder **20 questões com 4 alternativas em cada**. É necessário aproveitamento mínimo de **70%** (14 questões corretas).
- Procure o **momento propício** para realizar a avaliação, em que não haja interrupções.
- **Não haverá exclusão de tentativa** em caso de interrupção por problemas tecnológicos e de estrutura física.
- Uma vez iniciada a tentativa, o relógio não interrompe a contagem e a prova é finalizada automaticamente ao final de 1h do início. Portanto, **caso sua rede caia, procure acessar imediatamente para continuar a tentativa**.
- Se não obtiver êxito, haverá **impedimento de 5 dias** para refazer a mesma certificação.
- Na **UC_Play** você encontrará os materiais preparatórios para obter êxito na sua certificação.
- **Caso você seja PcD e necessite de condições especiais, a GEDEC preparou uma certificação específica para você.**
- **ATENÇÃO:** O conteúdo do exame de certificação é **CONFIDENCIAL, PESSOAL e INTRANSFERÍVEL**. A divulgação, distribuição ou cópia das questões são estritamente proibidas e sujeitas às sanções administrativas cabíveis, conforme RH200 e AE079.

Boa prova e conte conosco!




Figura 12: Orientação e avaliação da Universidade Caixa

Fonte: Portal da Universidade Caixa 2024

Para aprovação, é necessário aproveitamento mínimo de 70%. No caso das certificações, significa que no mínimo 14 questões precisam ser respondidas corretamente. Se não obtiver êxito, o funcionário poderá fazer uma nova avaliação após 5 dias. Já os cursos de maneira geral, possuem uma avaliação com 10 questões e se não obtiver 70% das respostas corretas, a avaliação pode ser realizada no mesmo dia.

3.7.3 – Aplicação

Verifica se os participantes colocam em prática o conteúdo aprendido, ou seja, implica identificar se as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimiladas para o comportamento no trabalho. Na prática, significa avaliar o desempenho do indivíduo e, assim, a efetividade do programa (Eboli, 2004).

Para análise de desempenho, a Caixa tem como base a sistemática da Gestão do Desempenho de Pessoas (GDP), que reconhece os empregados que mobilizam

suas capacidades individuais para realizar entregas relevantes para os resultados organizacionais e agregam valor à empresa.

Há mais de dez anos, o processo de valorização e desenvolvimento oferecido pela Caixa aos seus empregados comporta a sistemática da GDP. O ciclo de 2022 do GDP contemplou a fase inicial de planejamento dos acordos de desempenho, seguida pelo acompanhamento da execução dos objetivos individuais e pela avaliação do desempenho. Esta avaliação abrangeu tanto a análise das entregas realizadas quanto a avaliação das competências e valores dos empregados. O processo prevê que os resultados sejam consolidados e disponibilizados em relatórios individuais, que servem de subsídio para o feedback final dado pelo gestor imediato de cada funcionários, concluindo assim o processo avaliativo. Em 2022, 100% dos empregados permanentes foram avaliados (Caixa, 2022)

Os resultados obtidos ao final de cada ciclo são analisados para esclarecer o perfil de atuação esperado, bem como para transmitir o significado e valor estratégico do trabalho. Esse processo proporciona uma visão geral de como os esforços individuais se conectam à estratégia corporativa da Caixa e fornece insumos tanto para as estratégias de desenvolvimento dos empregados, lideradas pela Universidade Caixa, quanto para as estratégias que impulsionam a transformação da cultura organizacional (Caixa, 2023, p. 104).

Empregados que receberam avaliação de desempenho, por gênero | GRI 404-3

Gênero	Empregados	Percentual
Feminino	36.951	44,5%
Masculino	46.134	55,5%
Total geral	83.085	100,0%

Tabela 5: Avaliação de desempenho por gênero

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (Caixa, p. 193, 2023)

A Caixa possui um total de 86.962 funcionários contratados até o final de 2023, sendo 47.835 homens e 39.127 mulheres. Deste total, 83.085 funcionários foram submetidos à avaliação de desempenho, com 55,5% dos avaliados sendo do gênero masculino e 44,5% do gênero feminino (Caixa, 2023).

3.7.4 – Resultado

Neste nível, avaliar resultados envolve determinar se o treinamento teve um impacto positivo nos resultados do negócio ou contribuiu para alcançar os objetivos da organização. Isso inclui medir mudanças em indicadores como aumento de produtividade, melhoria na qualidade, redução de custos, diminuição na frequência de acidentes, crescimento nas vendas e até mesmo o aumento das margens de lucro e do retorno sobre o investimento (Eboli, 2004).

A Universidade Caixa procura avaliar a efetividade da ação educacional e seu impacto no resultado da organização. A sistemática de GDP contribui para isso e os resultados das avaliações de GDP são utilizados para fornecer *feedback* aos funcionários. “Esse parece ser um dos maiores desafios para as UCs: avaliar os resultados dos investimentos em educação considerando seu impacto nos objetivos do negócio” (Eboli, p. 225, 2004)

Na perspectiva de Eboli (2004), avaliar os resultados de um treinamento, considerando os quatro níveis, exige o planejamento e a integração de todo o processo avaliativo. É fundamental definir claramente a informação que se pretende avaliar (o quê?), identificar a fonte de dados (onde?), escolher o método de avaliação (como?) e determinar o momento apropriado para realizar a avaliação (quando?)

A avaliação Kirkpatrick é aplicada levando em consideração todas as etapas de um programa de treinamentos, ou seja, envolve todo o ciclo: levantamento de necessidades, planejamento, programação, execução, avaliação e por fim, os treinados retomam suas tarefas, colocando em prática o conhecimento adquirido (Rusciolelli *et al*, 2020).

Pode-se considerar a fase de levantamento das necessidades de treinamento como a de grande importância, pois, se realizada de maneira inadequada, todas as etapas subsequentes serão comprometidas. Portanto, é essencial que a avaliação de treinamento seja devidamente aplicada, levando em conta não apenas o estágio atual da empresa, mas também os objetivos futuros que se deseja alcançar. Isso garante que todos os esforços estejam alinhados com as metas corretas em cada fase do programa, maximizando a eficácia e o impacto das iniciativas de treinamento (Rusciolelli *et al*, 2020).

A avaliação da Universidade Caixa, baseada no modelo de Kirkpatrick, evidencia uma estrutura completa para mensurar o impacto dos treinamentos e o desenvolvimento de competências, mas alguns aspectos desse processo ainda carecem de uma análise mais próxima da realidade operacional dos funcionários, especialmente nas agências.

Ao analisar a eficácia desse modelo na prática, é necessário considerar algumas limitações e desafios. Primeiramente, embora o modelo de avaliação contemple quatro níveis, nem sempre as métricas de resultado financeiro ou de produtividade, revela, de maneira direta, a qualidade do aprendizado.

Outro ponto de atenção importante é a exigência de 70% de acertos nas certificações. Embora essa porcentagem seja coerente para padronizar o nível de conhecimento, pode não ser suficiente para garantir que o aprendizado será efetivamente colocado em prática, pois essa padronização pode desconsiderar as particularidades da realidade de cada função.

Além disso, apesar do modelo assegurar que as capacitações estejam alinhadas com as metas organizacionais, não garante que as competências adquiridas atendam às demandas específicas do ambiente de trabalho. Daí a importância em analisar a percepção dos funcionários em relação ao e-learning da Universidade Caixa.

4. METODOLOGIA

Nesta seção, detalha-se a metodologia adotada para atingir os objetivos da pesquisa. A abordagem metodológica é exploratória e descritiva, integrando uma perspectiva quanti-qualitativa. Essa abordagem contempla a realização de pesquisa bibliográfica e documental, bem como a análise de dados quantitativos e qualitativos, buscando compreender tanto as percepções subjetivas dos funcionários quanto os indicadores mensuráveis relacionados ao impacto do *e-learning*.

4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa foi desenvolvida, portanto, em 5 etapas:

1.Revisão da bibliográfica de caráter exploratório: Foi realizada uma revisão de literatura sobre os conceitos de *e-learning* corporativo, modelos pedagógicos e as melhores práticas de implementação desse tipo de sistema.

2.Coleta de dados quantitativos: Foi aplicado um questionário estruturado para os funcionários das agências da Caixa Econômica Federal em Sergipe. O questionário incluiu perguntas sobre a percepção dos funcionários em relação ao modelo pedagógico, facilidade de uso, relevância dos conteúdos e possíveis melhorias.

3.Análise dos dados: Os dados coletados foram analisados utilizando técnicas estatísticas, como análise descritiva, para identificar padrões e tendências na percepção geral dos funcionários.

4.Discussão dos resultados: Os resultados foram discutidos de acordo com a fundamentação teórica, e complementados com recomendações para aperfeiçoar o modelo pedagógico do *e-learning* corporativo da instituição, com base nas percepções e sugestões dos funcionários.

5.Conclusões e recomendações: foram apresentadas as conclusões da pesquisa ressaltando as principais percepções dos funcionários em relação ao modelo pedagógico do *e-learning* corporativo e suas implicações para a Caixa.

Os dados quantitativos e qualitativos foram analisados de forma integrada e discutidos com base na fundamentação teórica. Essa abordagem permitiu uma

compreensão mais ampla do *e-learning* sob a perspectiva dos participantes, avaliando a eficácia do sistema de ensino corporativo da Caixa e identificando oportunidades de melhoria.

Do ponto de vista conceitual de Clara Coutinho (2014), a pesquisa quantitativa possui foco na análise de fatos e das variáveis comportamentais passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica. Tem ênfase na comparação dos fatos, na comprovação de teoria e hipóteses, utiliza técnica de amostragem probabilística e plano de investigação estruturado e estatístico que permita prever, explicar ou controlar os fenômenos.

Já na pesquisa qualitativa, o objeto de estudo na investigação não é o comportamento, mas as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados das ações individuais a partir da perspectiva dos participantes (Coutinho, 2014). Portanto, na pesquisa qualitativa, a interpretação do pesquisador é de crucial importância, segundo Carvalho *et al* (2019), devido à própria natureza do fenômeno investigado, não se trata apenas de um conjunto de informações fechadas cujo valor numérico é o único aspecto a ser levado em consideração.

Além disso, a pesquisa possui característica descritiva, pois analisa o perfil de um grupo específico, estabelece relações entre variáveis e busca opiniões. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo, segundo Gil (2008) a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São incluídas nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opinião, e para isso, utilizam as técnicas padronizadas de coleta de dados.

Por isso, a abordagem descritiva foi utilizada para analisar dados sobre as opiniões e avaliações dos funcionários. Ao analisar os dados coletados, foi possível identificar padrões, tendências e possíveis áreas de aprimoramento, levando em consideração as percepções e sugestões dos funcionários.

Para um maior aprofundamento a respeito do tema, foi realizada uma pesquisa documental através dos Relatórios Integrados e de Sustentabilidade, publicados anualmente no site da Caixa; e uma pesquisa bibliográfica orientada por livros e artigos, baseados principalmente nos teóricos Eboli (2004) e Meister (1999), cujos estudos estão voltados à avaliação de treinamentos, educação corporativa e uso de tecnologias em processo de ensino-aprendizagem.

Segundo Gil (2008), enquanto a pesquisa bibliográfica se fundamenta em diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental refere-se a materiais que não receberam tratamento analítico, ou que podem ser explorados de acordo com os objetivos a pesquisa. Por isso, também possui caráter exploratório, pois envolve tanto levantamento bibliográfico, como documental

4.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRAGEM

Os participantes e objeto desse estudo são os funcionários das agências Caixa em Sergipe. De acordo com informações encontradas no sistema interno da Caixa, o estado possui 41 agências, das quais 16 estão localizadas na capital e 25 no interior. No total, 615 funcionários atuam nessas unidades, sendo 309 na capital e 306 no interior.

A seleção dos participantes foi realizada por amostragem estratificada, uma vez que a população total de funcionários das agências da Caixa em Sergipe foi dividida em dois estratos: capital e interior.

De acordo com Coutinho (2014), a amostragem estratificada utiliza informações da população, antes da seleção aleatória, para torná-la mais eficiente. Primeiro, os elementos da população são organizados em categorias relevantes (os estratos), e, posteriormente, a seleção aleatória ocorre dentro de cada grupo. A representatividade dos estratos pode ser proporcional ou não proporcional, dependendo dos objetivos do estudo. Entre as variáveis comuns para a formação de estratos estão gênero, status socioeconômico, nível educacional e localização geográfica.

Esse método permite garantir a representatividade de ambos os grupos na pesquisa. Considerando a população total de 615 funcionários, segmentada em: 309 funcionários da capital ($\approx 50,2\%$) e 306 funcionários do interior ($\approx 49,8\%$), para a seleção da amostra, utilizou-se a amostragem aleatória simples dentro de cada estrato. Foram sorteados, de forma aleatória, 50 funcionários da capital e 50 do interior, totalizando 100 participantes inicialmente selecionados. Para isso, os funcionários foram enumerados sequencialmente em uma planilha do Excel. Na planilha da capital de 1 a 309; e na do interior de 1 a 306.

A seleção foi realizada por meio de um sorteio aleatório gerado no Excel, garantindo que todos os funcionários de cada estrato tivessem a mesma chance de serem escolhidos. No entanto, a taxa de resposta foi desigual entre os grupos: na capital 20 dos 50 selecionados responderam; e no interior 15 dos 50 selecionados responderam.

Segundo Coutinho (2014), a amostragem é considerada probabilística quando é possível determinar a probabilidade, maior que zero, de um indivíduo da população ser incluído ou não na amostra. A amostragem probabilística é aleatória quando todos os indivíduos da população possuem a mesma chance de serem selecionados, sendo a escolha totalmente aleatória, sem interferências externas.

Dessa forma, a seleção dos participantes foi realizada independentemente da estrutura e gestão da agência, do fluxo de clientes e demanda de atendimento. Ao mesmo tempo também foi analisado possíveis diferenças entre as percepções dos funcionários que trabalham em agências com 6h de abertura ao público, que é o caso das agências da capital, e daqueles que trabalham em agência com 5h de abertura ao público que é o caso das agências das agências do interior.

A maioria dos funcionários possui jornada de trabalho de 6 horas, como é o caso dos técnicos bancários, assistentes e caixas, enquanto quem possui função gerencial tem carga horária de 8h. As agências de Aracaju possuem horário de atendimento externo ao público das 10h às 16h, o que significa que o atendimento ocorre durante todo o expediente de trabalho, enquanto, nas agências do interior, o horário de atendimento ao público é até as 15h, embora a jornada de trabalho também seja de 6 horas, o que significa que o atendimento externo é realizado com 1 hora a menos do que nas agências da capital.

Dessa forma, a pesquisa apresenta duas variáveis: as agências de Aracaju e as agências do interior de Sergipe. Para Gil (2008), o termo variável é qualquer coisa que possa ser classificada em duas ou mais categorias, como sexo, classe social, ou idade. Na pesquisa é verificado se a variável interfere na outra, ou se é a causa da outra. A relação entre as variáveis pode ser de natureza diversa.

O tempo de atendimento das agências torna-se uma variante porque pode comprometer o tempo destinado para estudo dos cursos à distância da Universidade Caixa. Entretanto, compreende-se que há outros fatores que interferem na realização dos cursos, tais como: gestão, ambiente adequado, recursos tecnológicos, fluxo de

clientes, demanda no atendimento. Por isso, esses fatores também foram analisados no questionário da pesquisa.

4.3 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi elaborado na ferramenta *Google Forms* e direcionado aos dois grupos de funcionários da Caixa Econômica Federal em Sergipe: aqueles que atuam na capital e aqueles que trabalham no interior do estado. A coleta de dados ocorreu de forma remota, com o envio do link do questionário pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*, para os telefones dos funcionários selecionados pela amostra aleatória.

No total, 50 funcionários de cada grupo receberam o questionário, dos quais 35 responderam voluntariamente, sendo 20 respondentes da capital e 15 do interior. As perguntas foram idênticas para ambos os grupos, garantindo uniformidade e comparabilidade nos dados coletados.

Os dados coletados foram analisados e organizados em gráficos para facilitar a interpretação e promover uma visão mais aprofundada dos resultados. O questionário foi dividido em duas partes: a primeira trata do perfil dos participantes, enquanto a segunda explora suas percepções sobre a Universidade Caixa.

Em relação a natureza do objeto deste estudo, foi adotado a metodologia quanti-qualitativa. A pesquisa quantitativa trata da medição dos fatos, portanto seus dados foram obtidos a partir de questões com respostas fechadas e escalas, que possibilitam uma análise numérica e estatística. Já os dados qualitativos interpretam os fenômenos e comportamentos, portanto foram obtidos por meio dos espaços dissertativos no questionário, que fornecem uma visão mais descritiva e subjetiva dos participantes.

As questões da pesquisa envolvem assuntos relacionados ao modelo pedagógico do *e-learning* corporativo da Caixa, a eficácia percebida do sistema, a facilidade de uso, a relevância dos conteúdos, entre outros aspectos relevantes. As informações coletadas foram analisadas estatisticamente e discutidas conforme fundamentação teórica.

O questionário possui perguntas fechadas que permitem a quantificação das respostas e a análise estatística dos resultados. Todas as perguntas são fechadas de múltipla escolha, algumas apresentam espaços para justificativa ou sugestões, outras apresentam um grau de intensidade baseado na escala de intervalo Likert. Na construção da escala Likert⁹, segundo Gil (2008), os praticantes manifestam seu grau de concordância ou discordância em cada um dos enunciados através de uma escala de 5 pontos enumerada da seguinte forma: (I) concorda muito, (II) concorda, (III) indecisa, (IV) discorda, (V) discorda muito.

Em teste usando a escala Likert, segundo Coutinho (2014), não há respostas boas ou más, a questão do índice de dificuldade dos itens põe-se de forma diferente, porque se avaliam atitudes/valores e não conhecimentos objetivos de tipo certo/errado, portanto não há itens difíceis e fáceis.

O procedimento da escala Likert foi adaptado no questionário, estruturando as perguntas em dois tipos de escalas com apenas 4 níveis cada. A escala de intensidade das respostas inclui as opções: (I) concorda muito, (II) concorda, (III) discorda, (IV) discorda muito; Já a escala de frequência é composta por: (I) sempre, (II) muitas vezes, (III) raramente, (IV) nunca.

Essas perguntas possuem o intuito de direcionar o participante a concordar ou não concordar com a assertiva. “As afirmações podem ter direção: favorável ou positiva e desfavorável ou negativa. E essa direção é muito importante para saber como codificar as alternativas de respostas” (Sampieri *et al*, 2013, p. 262 *apud* Freitas, 2018)

Portanto, o questionário aplicado foi uma ferramenta eficiente para a coleta de dados sobre a percepção dos participantes em relação à Universidade Caixa. A abordagem quantitativa e qualitativa permitiu uma análise abrangente, combinando dados numéricos com relatos subjetivos, o que proporcionou uma visão detalhada sobre a eficácia e relevância do modelo pedagógico de e-learning corporativo. Além disso, a aplicação das escalas de intensidade e frequência possibilitou uma análise aprofundada das atitudes dos participantes, contribuindo para o entendimento das variáveis envolvidas.

⁹ A escala de Likert é uma escala de intervalo elaborada de maneira simples e possui caráter ordinal. A escala ordinal identifica a classificação das variáveis, não mede, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável (Gil, 2008). Usando essa escala, é possível analisar o grau de concordância entre os respondentes com relação à ordem identificada das variáveis.

5. PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O E-LEARNING DA UNIVERSIDADE CAIXA

Nesta seção, são apresentados e analisados empiricamente os resultados obtidos nesta pesquisa, conforme os procedimentos metodológicos descritos previamente. A estrutura de apresentação segue uma abordagem que explora individualmente as perguntas do questionário, com discussões apoiadas em minha experiência profissional e em referências teóricas de autores que já realizaram pesquisas na área de educação corporativa

Embora reconhecida nacional e internacionalmente, a Universidade Caixa enfrenta alguns desafios em sua implementação, especialmente nas agências, onde os cursos online precisam ser conciliados com o atendimento ao cliente. O *e-learning* permite maior flexibilidade e alcance, mas o tempo disponível para estudo durante o expediente pode ser insuficiente diante da demanda de atendimento. Estudos também apontam a importância de maior apoio gerencial e estrutura adequada para garantir o engajamento e a efetividade no aprendizado, destacando a necessidade de um ambiente reservado e incentivo para que os funcionários concluam os cursos com qualidade.

Essas questões tornam essencial entender como os funcionários percebem a eficácia e o impacto dos cursos da Universidade Caixa, especialmente no contexto das agências da capital e do interior. Para isso, a pesquisa tem como objetivo específicos: caracterizar o modelo pedagógico do *e-learning* corporativo no contexto da Universidade Caixa; examinar as percepções dos funcionários sobre a contribuição do *e-learning* para seu desenvolvimento profissional e para o cumprimento das metas institucionais; e identificar possíveis diferenças nessas percepções entre funcionários das agências da capital e do interior.

5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para identificar o perfil dos participantes foram realizadas 6 perguntas relacionadas ao gênero, faixa etária, escolaridade, função, tempo de trabalho na Caixa

e porte da agência onde trabalha. Essas perguntas forneceram uma visão mais detalhada sobre o perfil dos participantes, permitindo cruzar as informações demográficas com os dados sobre motivação, impacto e dificuldades relacionadas aos cursos oferecidos pela Universidade Caixa.

Na pesquisa da capital, a amostra foi composta por 55% homens e 45% mulheres, com predomínio da faixa etária entre 35 e 44 anos (65%) e uma significativa parcela de funcionários com mais de 10 anos de empresa (75%). A maioria possui nível superior completo (40%) ou MBA/pós-graduação lato sensu (40%). Esses dados indicam um quadro funcional experiente e qualificado.

A amostra da pesquisa no interior apresentou proporções semelhantes de gênero, com 53% homens e 47% mulheres, e uma predominância na faixa etária de 35 a 44 anos (46,7%) e 45 a 54 anos (33,3%). A maioria também possui nível superior completo (40%) ou pós-graduação/MBA (40%), sendo um grupo igualmente qualificado e experiente, com 93,3% dos respondentes trabalhando há mais de 10 anos na instituição.

Esses dados refletem uma tendência que se alinha a outras pesquisas. Por exemplo, no estudo de Valerio (2008), intitulado "O *e-learning* sob a ótica dos treinandos: um estudo de caso realizado na Universidade Caixa", a amostra de 90 funcionários era composta por 52% de homens e média de idade de 35 anos. A faixa etária mais comum era entre 20 e 29 anos (41%) e 30 a 39 anos (30%), com tempo médio de empresa de 8 anos. Quanto à escolaridade, 66% possuíam nível superior completo. Esses dados corroboram o esforço da Caixa em promover a qualificação de seus funcionários por meio de cursos *e-learning*, como demonstrado pelos 71% que relataram ter realizado 31 horas ou mais de capacitação nessa modalidade.

Adicionalmente, no estudo de Regaço (2009), intitulado "Um projeto para a Universidade Corporativa Caixa", com uma amostra de 82 funcionários de São Paulo, verificou-se que 50% possuíam curso superior completo, 15% tinham pós-graduação, 24% cursavam nível superior e 11% possuíam ensino médio completo. A autora sugere que o incentivo à formação superior e a exigência para participação em processos seletivos internos impulsionam a qualificação acadêmica dos funcionários da Caixa.

Quanto ao porte das agências, a distribuição foi equilibrada entre as categorias de Porte 1 a Porte 4, de forma a representar uma amostra diversificada das agências

da Caixa. Essa escolha foi feita para garantir que as particularidades de cada porte fossem consideradas, uma vez que o tamanho da agência pode influenciar o perfil do funcionário e a forma de atuação no trabalho. A amostra foi também equilibrada entre o interior e a capital, com dados específicos para cada região.

O gráfico abaixo apresenta os resultados obtidos com relação ao gênero dos funcionários da capital e do interior:

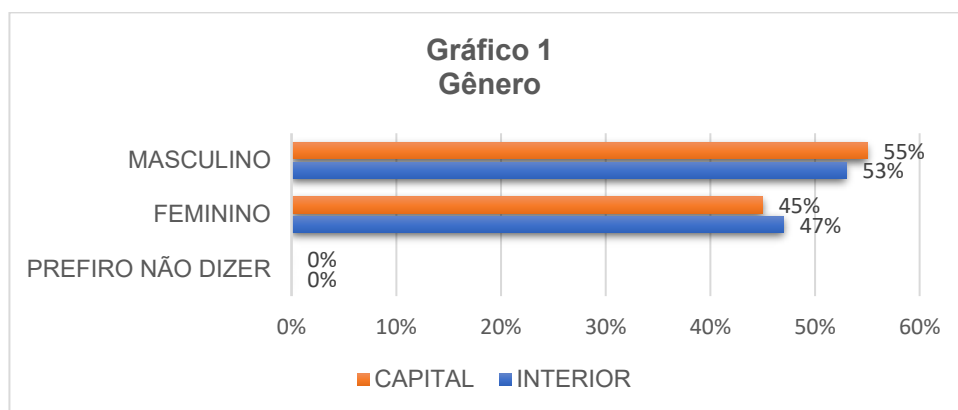


Gráfico 1: Gênero

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 35 que responderam os questionários, 16 são mulheres e 19 são homens. Entre as mulheres, 9 trabalham na capital e 7 no interior. Já entre os homens, 11 estão na capital e 8 no interior. A diferença na representação de gêneros na pesquisa pode ser justificada pelo fato de que a Caixa possui um número maior de funcionários homens em relação às mulheres em todas as regiões do país, como é mostrado na figura a seguir:

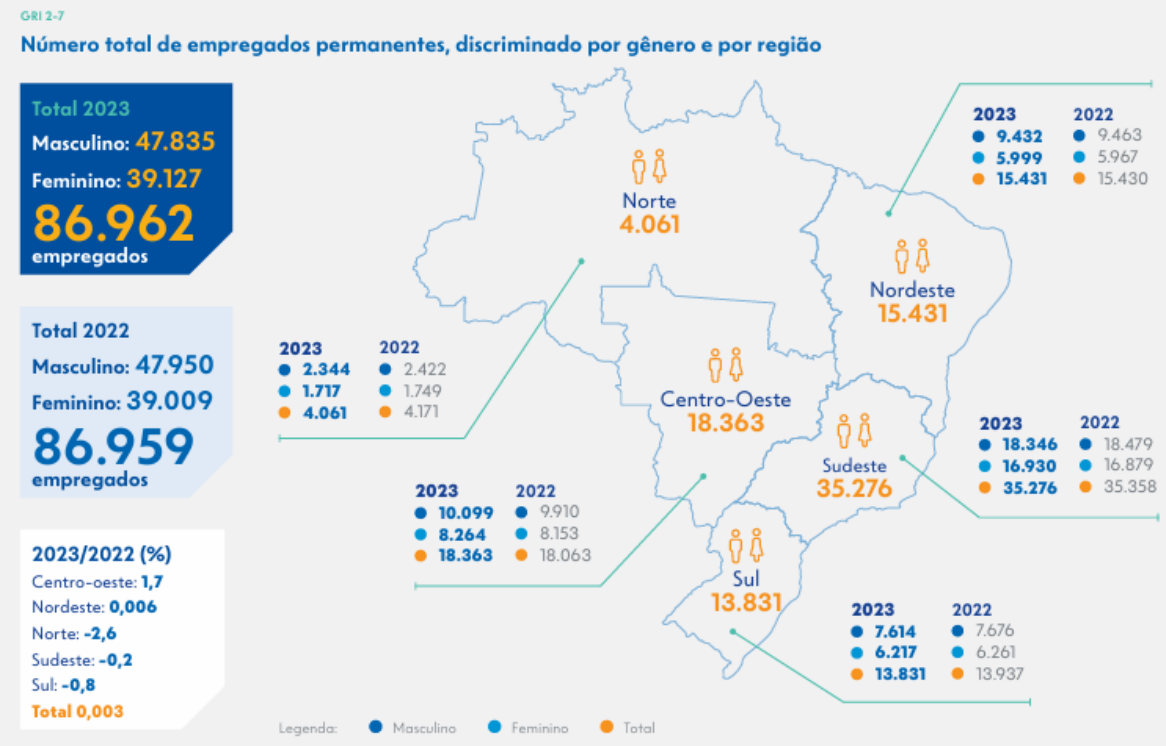


Figura 13: Número total de empregados por região

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa (p. 193, 2023)

Em 2022, a Caixa contava com 86.959 funcionários, dos quais 47.950 eram homens e 39.009 eram mulheres. Em 2023, o total de empregados subiu para 86.962, com 47.835 homens e 39.127 mulheres. Embora o número de mulheres tenha aumentado, os homens ainda representam a maioria.

A proporção do número de homens em relação ao número de funcionários que participam dos cursos de capacitação da Universidade Caixa, a proporção de homens também é maior que das mulheres, o Relatório de Sustentabilidade Caixa 2023 registrou uma diminuição do número de horas de capacitação distribuídas por gêneros, desde 2021 a 2023:

Média de horas de capacitação por empregado, por gênero | GRI 404-1

Gênero	2021	2022	2023	Δ 2022/2023
Masculino	45	27,2	18,6	-26,9%
Feminino	31,9	18,7	18,4	0,5%
Total horas de treinamento	37,7	22,5	18,5	-13,8%

Tabela 6: Média de horas de capacitação por gênero

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa (p. 193, 2023)

Dentre o total dos participantes, a maioria está na faixa etária de 35 a 44 anos (20 respondentes, 57%), seguida pela faixa de 45 a 54 anos, com 9 pessoas (25,7%). A participação de pessoas nas outras faixas etárias foi menor, e nenhum respondente possuía menos de 25 anos.

Em 2023, foram admitidos 925 novos empregados com vínculo, destacando a faixa etária de 30 a 50 anos, com 87,67% (811) do total de admissões. A região Sudeste superou as demais, apresentando 43,02% (398) do total de novas admissões ao longo do ano. Mais informações nas tabelas adiante

Admissões, por gênero e faixa etária | GRI 401-1

Região	Abaixo de 30 anos			De 30 a 50 anos			Acima de 50 anos			Total Geral
	Masc.	Fem.	Total	Masc.	Fem.	Total	Masc.	Fem.	Total	
Centro-Oeste	4	8	12	60	67	127	4	2	6	145
Nordeste	5	6	11	132	115	247	6	4	10	268
Norte		3	3	20	18	38	3	1	4	45
Sudeste	7	8	15	163	175	338	22	23	45	398
Sul	1		1	32	29	61	2	5	7	69
Total Geral	17	25	42	407	404	811	37	35	72	925

Tabela 7: Admissões, por gênero e faixa etária
Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa (p. 193, 2023)

Foram abordados funcionários que exercem diversas funções nas agências da Caixa. A maioria possui o cargo de técnico bancário 50% na capital e 27% no interior.

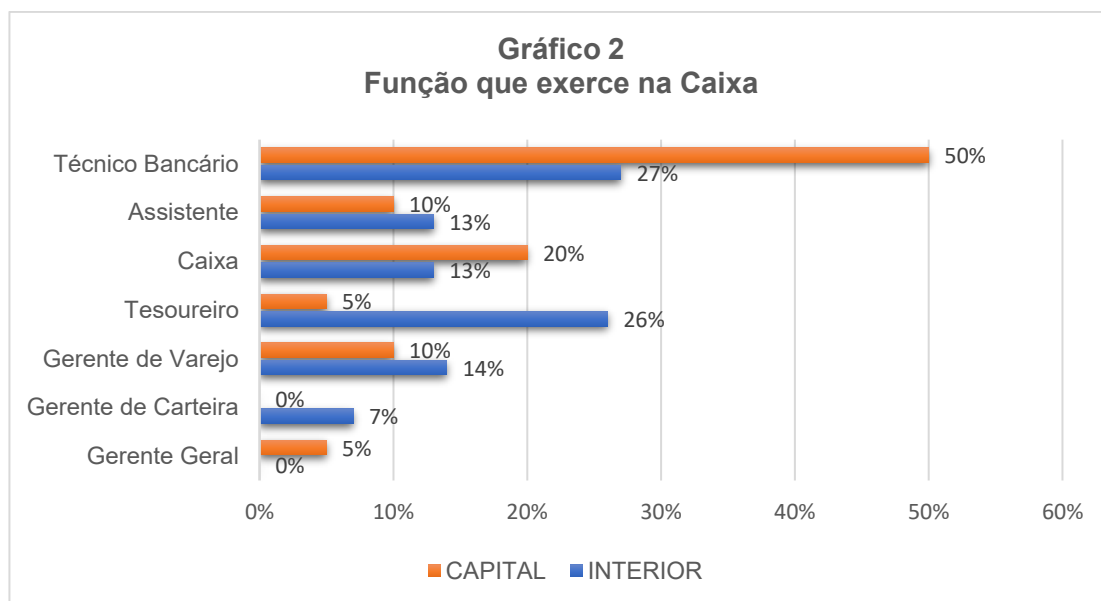


Gráfico 2: Função que exerce na Caixa

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, a pesquisa revela perfis semelhantes entre os funcionários vinculados as agências da Capital e do Interior, em termos de gênero, de experiência, qualificação profissional. Os dados coletados, também indicam que ambos os grupos, compartilham características de alta qualificação e longa experiência na instituição. A predominância de funcionários com nível superior ou pós-graduação, e mais de uma década de atuação na empresa reflete um corpo funcional sólido e preparado para lidar com os desafios do dia a dia nas agências.

A sólida base de qualificação dos funcionários na Caixa justifica a educação corporativa não apenas como uma forma de atualização de conhecimentos, mas como uma necessidade estratégica essencial para promover eficiência e inovação no ambiente de trabalho. De acordo com a fundamentação teórica, a educação corporativa vai além do aprimoramento técnico; ela é fundamental para acompanhar as constantes mudanças do mercado e as evoluções nos serviços, especialmente no setor bancário, onde novas tecnologias e regulamentações se renovam com frequência.

Essa prática contínua de capacitação reflete a necessidade de uma organização adaptativa, que responda de forma ágil aos desafios impostos por um mercado dinâmico. A educação corporativa, portanto, assume um papel estratégico ao preparar os funcionários não só para responder a demandas imediatas, mas para

antecipar e gerenciar as transformações que impactam diretamente a experiência dos clientes e a competitividade da instituição.

5.2. PERCEPÇÃO SOBRE A UNIVERSIDADE CAIXA: DESCRIÇÃO E ANÁLISE

A percepção dos funcionários sobre o modelo pedagógico da Universidade Caixa foi investigada por meio de 14 perguntas, com foco na qualidade dos cursos oferecidos, aplicabilidade no ambiente de trabalho e desafios enfrentados para uma capacitação eficaz. As perguntas também incluíam diferentes aspectos do processo de aprendizagem, como motivação dos funcionários, a frequência de participação nas ações de educação corporativa e a usabilidade da plataforma da Universidade Caixa. Foram abordadas no questionário as seguintes perguntas:

- 1) Você se sente motivado(a) em fazer os cursos propostos pela Universidade Caixa?
- 2) Quais os formatos de evento você se sente mais motivado a participar?
- 3) Quantidades de cursos realizados na Universidade Caixa.
- 4) Anualmente, com qual frequência tem participado de ações da educação corporativa?
- 5) Você considera importante a aprendizagem pela Universidade Corporativa para sua carreira na Caixa Econômica Federal?
- 6) Você considera que os conteúdos dos cursos da Universidade Caixa ajudam a melhorar seu desempenho no trabalho? Justifique.
- 7) Você considera que os temas dos cursos on-line da Universidade Caixa possuem alguma aplicabilidade fora do ambiente de trabalho? Justifique.
- 8) Considera que o curso on-line da Universidade Caixa é capaz de proporcionar o mesmo nível de qualidade de aprendizagem que um curso presencial?
- 9) Em relação ao portal da Universidade Caixa, você considera: fácil navegação e conteúdo acessíveis dos módulos; fácil navegação e conteúdo difícil dos módulos; ou difícil navegação e conteúdo difícil dos módulos.
- 10) O fato de não ter um horário fixo no curso on-line, mesmo durante o expediente de trabalho, representa vantagem em relação ao curso presencial?

11) Você assiste aos módulos do curso da Universidade Caixa antes de responder as avaliações?

12) Considera que sua aprendizagem seria melhor se a Caixa disponibilizasse um horário semanal/mensal durante o expediente destinado apenas para realização dos cursos?

13) Considera que sua participação nos cursos impulsiona os resultados e as metas da empresa?

14) Faça sugestões e/ou críticas sobre os cursos de capacitação da Universidade Caixa.

Essas questões têm como objetivo compreender de forma aprofundada a percepção dos funcionários sobre o modelo pedagógico da Universidade Caixa. No decorrer desta análise, os dados coletados serão discutidos em uma ordem otimizada, de modo a facilitar a compreensão dos resultados e a interpretação das informações.

5.2.1 Importância da Universidade Caixa para ascensão profissional

O reconhecimento da importância da Universidade Caixa para a progressão profissional é quase unânime pelos funcionários, com 90% dos participantes da capital e 93% do interior concordando que o aprendizado proporcionado pela instituição contribui significativamente para suas carreiras. Essa percepção reforça o papel estratégico da Universidade na capacitação contínua dos empregados, impactando diretamente seu desempenho e crescimento profissional.

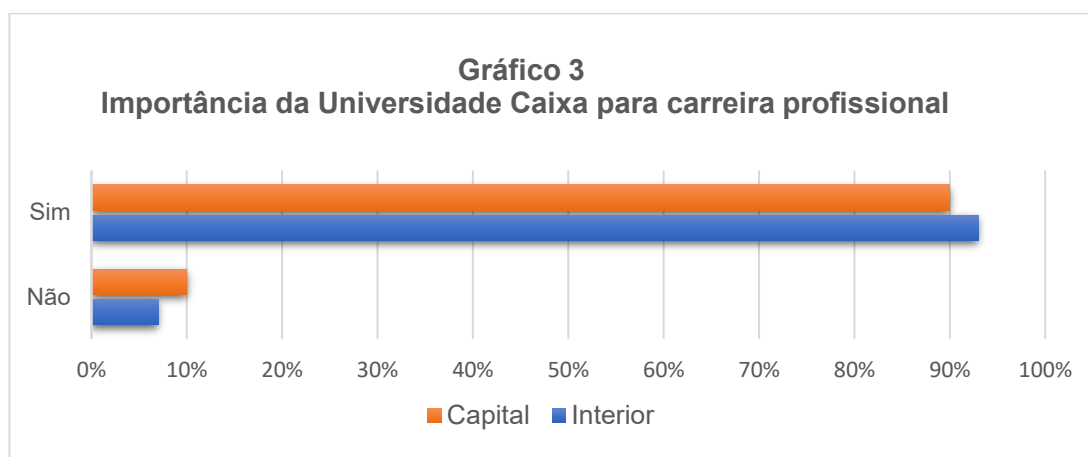


Gráfico 3 – Importância da Universidade Caixa para ascensão profissional

Fonte: Elaborado pela autora

Em alinhamento com essa visão, Aurea Regaço (2009), destaca que, à medida que aumenta a complexidade das competências exigidas para determinadas funções, podem ser requeridos cursos específicos durante os processos seletivos internos. Dessa forma, o aprendizado contínuo não apenas melhora o score do funcionário, mas também se torna um critério essencial para o avanço no plano de carreira dentro da organização.

As capacitações realizadas na Universidade Caixa são registradas no currículo educacional do funcionário e contribuem diretamente para melhoria de seu score. O score é uma pontuação atribuída ao funcionário com base em critérios específicos de avaliação, utilizada para medir seu desempenho de forma objetiva. Um dos principais critérios para essa pontuação é a participação e conclusão de cursos de capacitação, tanto oferecidos pela Caixa quanto por outras instituições.

O cálculo do score é feito com base em vários fatores, incluindo avaliação de desempenho, experiência na função e formação continuada por meio de cursos de capacitação. Esses dados pessoais do score são compartilhados entre a Universidade Caixa e outras áreas da empresa, para subsidiar processos seletivos e classificatórios, como no exercício para funções gratificadas, cargos em comissão, atividades específicas, e em recrutamentos para grupos de trabalho e gestão do conhecimento (Caixa, 2023).

A implementação do Score, iniciada em 2019, foi um progresso significativo nos processos de seleção. Pela visão do gestor, trouxe agilidade e autonomia e, pelos empregados, maior clareza das necessidades de autodesenvolvimento. Em 2021, a sistemática score foi ampliada para todos os subsistemas, e com essas melhorias as seleções também se aprimoraram. Dando expansão dessa sistemática de seleção digital, foram realizadas 8.187 designações em 2021. (Caixa, 2021). Além disso, conforme RI Caixa 2021:

A expansão do Score possibilitou a criação de seleção customizada para a identificação e o desenvolvimento de empregados capacitados a atuar na Vice-Presidência Fundos de Investimento (VIART) e na Subsidiária CAIXA Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. (CAIXA Asset), resultando na formação simultânea e ágil de bancos

habilitados para provimento de um total de 9 funções técnicas (Caixa, 2021, p. 119)

Um dos participantes sugere que as capacitações poderiam ser mais focadas no conhecimento bancário, e que os critérios de ascensão profissional deveriam se basear em competências específicas para a carreira. Ele comenta que

a universidade Caixa deveria ser um parâmetro sério para ascensão de carreira na Caixa. O empregado quando entra na empresa, torna-se cada dia mais bancário, especializando-se em assuntos específicos do mundo bancário. Esses parâmetros deveriam ser norteados pela Universidade Caixa e por sua experiência no setor; e não por uma formação extracurricular que nada tem a ver com o banco.... O parâmetro deve ser então interno, norteado por assuntos específicos guiados pela Universidade Caixa e por sua experiência na empresa (Funcionário 19 da Capital).

No contexto de processos seletivos, como os da Caixa, o score é uma métrica quantitativa que resume diversos aspectos do perfil do candidato, incluindo desempenho, experiência, qualificações e outros critérios relevantes. Essa pontuação permite a classificação e diferenciação dos candidatos, facilitando a tomada de decisões de forma mais objetiva e justa. A Caixa, portanto, adota essa sistemática de score especialmente em seus processos seletivos internos, como nas promoções de carreira.

Essa prática evidencia a sinergia entre a capacitação promovida pela Universidade Caixa e o crescimento profissional dos funcionários. Ao participar dos programas de formação, os empregados têm a oportunidade de melhorar seu score, o que reflete diretamente nas chances de progressão de carreira, demonstrando a importância desses programas na promoção de oportunidades dentro da instituição.

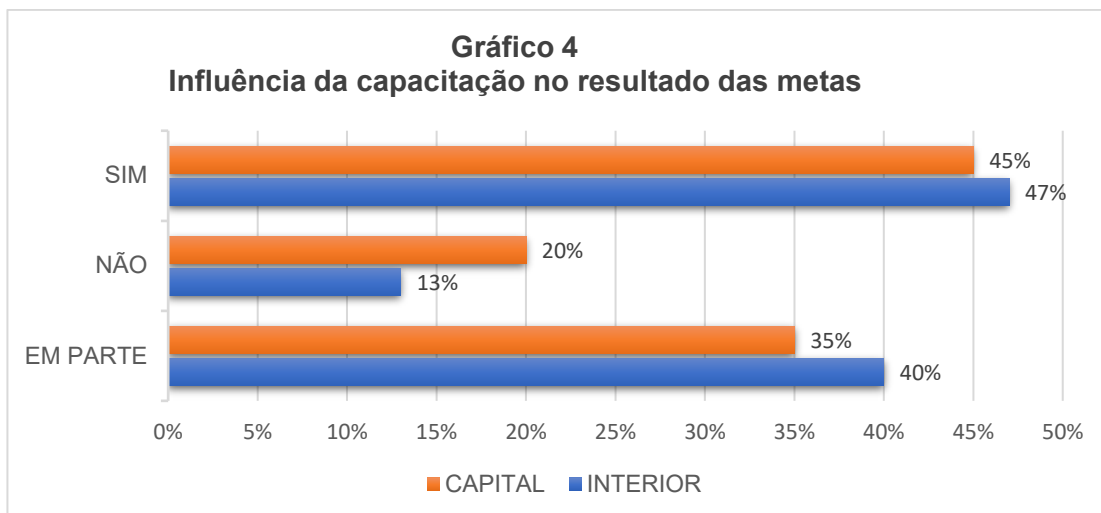


Gráfico 4: Influência da capacitação no resultado das metas

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos dados apresentados, verifica-se que uma parcela significativa dos participantes, tanto da capital (45%) quanto do interior (47%), acredita que sua participação em cursos de capacitação impulsiona diretamente os resultados das metas organizacionais. Entre aqueles que avaliam que a participação influencia apenas parcialmente o desempenho, os percentuais são de 35% na capital e 40% no interior. Já os que não veem impacto relevante, correspondem a 20% dos respondentes da capital e 13% do interior.

Os depoimentos sugerem que, pelo fato de os cursos serem vistos como uma ferramenta para o cumprimento de metas, a obrigatoriedade e a pressão por resultados afetam a experiência de aprendizado. Muitos funcionários relatam a realização dos cursos por imposição, o que limita o aproveitamento e a dedicação necessários para uma absorção efetiva dos conteúdos. Esse sentimento é reforçado pelas falas a seguir:

- “Os cursos são bons, mas devido à pressão pelas metas, acabamos deixando o curso de lado ou fazendo até sem ler nada” (Funcionário 4 do Interior);
- “Exige tempo e dedicação para conseguir absorver e na maioria das vezes fazemos por imposição, com pouco tempo, induzidos a ir direto para a avaliação” (Funcionário 6 da Capital);
- “Disponibilizar horário mensal para capacitar. Visto que é uma exigência” (Funcionário 16 da Capital).

De acordo com Regaço (2009), o índice de conclusão de certos cursos passou a ser considerado no sistema de *Balanced Scorecard*, utilizado para monitorar o desempenho das agências. A partir de 2008, a empresa adotou como meta institucional o percentual de cursos concluídos por cada funcionário, atribuindo a esse indicador um peso semelhante ao dos resultados financeiros. Isso resultou em um aumento significativo no número de cursos finalizados, uma vez que os gestores começaram a monitorar e cobrar ativamente a participação de seus subordinados nas formações.

O conceito de Universidade Corporativa, citado por Eboli (2004), reforça essa lógica ao enfatizar a criação de um sistema de aprendizagem contínua dentro das organizações. A proposta é que toda a empresa aprenda e se adapte a novos processos e soluções, alinhando o desenvolvimento dos funcionários às metas estratégicas. Essa prática não só melhora o desempenho individual, mas também cria uma cultura organizacional voltada para a inovação e a melhoria constante.

Nesse sentido, o desenvolvimento de competências profissionais não é apenas um fator de crescimento individual, mas também uma ferramenta estratégica alcance das metas estratégicas da instituição. Fleury e Fleury (2001, *apud* Perdigão, 2021) argumentam que a vantagem competitiva de uma organização está diretamente ligada à sua capacidade de se diferenciar dos concorrentes. Essa diferenciação depende da qualificação contínua dos seus funcionários, que, ao se tornarem mais capacitados e eficientes, ajudam a organização a conquistar uma posição de destaque no ambiente socioeconômico.

Dessa forma, a formação contínua, quando bem estruturada e monitorada, pode ser um diferencial competitivo, elevando o desempenho das equipes e impulsionando a organização em direção ao cumprimento de suas metas estratégicas.

5.2.2 Participação nas capacitações da Universidade Caixa

Entre os participantes do interior, 47% relataram ter concluído mais de 50 cursos, um número significativamente maior em comparação aos 25% dos participantes da capital. Na faixa de 31 a 50 cursos, estão incluídos 27% dos participantes do interior, enquanto na capital esse percentual é de 20%.

A maior quantidade de cursos concluídos no interior, em comparação com a capital, pode estar associada ao tempo de serviço dos funcionários. No interior, 93% dos funcionários têm mais de 10 anos de atuação na Caixa, em contraste com 73% na capital, conseqüentemente teve mais tempo ao longo dos anos de realizar as capacitações.

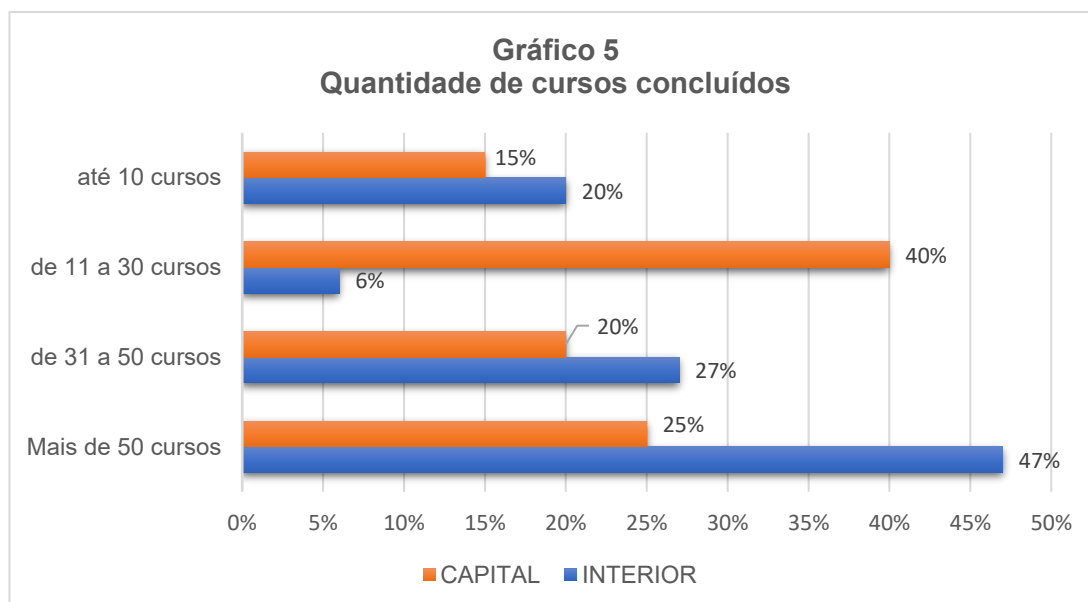


Gráfico 5: Quantidade de cursos concluídos

Fonte: Elaborado pela autora

Na categoria de 11 a 30 cursos, 40% dos participantes da capital indicaram ter concluído essa quantidade, em contraste com apenas 6% no interior. Quando se trata de até 10 cursos, 20% dos participantes do interior completaram essa quantidade, enquanto na capital o percentual é de 15%.

Esses resultados também sugerem que, o tempo de atendimento público pode influenciar a disponibilidade e o volume de cursos concluídos. Levando em consideração que, na capital, o atendimento ao público é realizado até às 16h, enquanto no interior vai até às 15h. Os participantes dessa região possuem um horário reduzido de atendimento, o que possibilita a realizar uma quantidade maior de cursos em comparação com aqueles da capital

Entre as soluções educacionais e formatos de eventos, os Cursos e Minicursos são os que mais motivam os participantes, com 55% de preferência na capital e 67% no interior. A Roda de Diálogos apresenta um nível de preferência semelhante entre ambos os grupos com uma média de 46%. Além disso, as palestras também se

destacam entre os participantes da capital, com 50% de aprovação. Conforme gráfico a seguir:

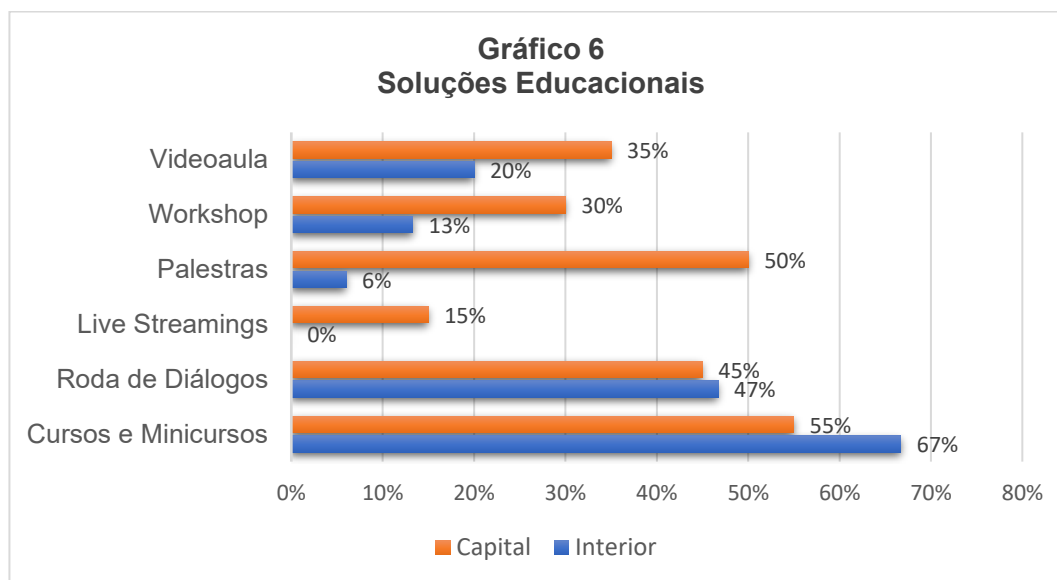


Gráfico 6: Soluções Educacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Rodas de diálogos, palestras e alguns cursos são frequentemente oferecidos no formato presencial, muitas vezes no próprio ambiente de trabalho. Nesses casos, é reservado um momento específico exclusivamente para a capacitação, permitindo que os participantes se concentrem totalmente no aprendizado. Em contraste, as videoaulas e livestreamings geralmente ocorrem durante o horário de atendimento comercial, o que pode comprometer a atenção e o aproveitamento dos conteúdos pelos funcionários. Talvez por essa razão, os dados apontem uma preferência significativa pelos formatos educacionais presenciais.

A partir de uma análise empírica, essa preferência pelo formato presencial pode ser atribuída a diversos fatores, entre os quais destaca-se a oportunidade de interação direta com instrutores e colegas. Essa proximidade favorece a troca de conhecimentos, facilita a resolução imediata de dúvidas e torna o aprendizado mais dinâmico. Além disso, o ambiente presencial contribui para um foco maior, reduzindo as distrações típicas do ambiente de trabalho e criando uma atmosfera de aprendizado mais engajadora e eficaz. Esses elementos ajudam a explicar a elevada adesão a esse tipo de solução educacional.

Alguns participantes também relataram dificuldades na realização dos cursos online, especialmente em relação à usabilidade da plataforma, à qualidade do conteúdo e à falta de materiais de apoio. Esses desafios acabam afetando a experiência de aprendizado e, conseqüentemente, o engajamento. Depoimentos a seguir ilustram essas dificuldades:

- “Os cursos no formato de vídeo na plataforma Play são horríveis. Sem material de estudo correspondente ao assunto que é cobrado” (funcionário 4 da capital).
- “Módulos de difícil navegação. Conteúdos nada didáticos” (funcionário 9 do Interior).

A participação nessas ações educacionais, é fundamental para o desenvolvimento contínuo de competências e o aprimoramento profissional. No entanto, a análise dos dados mostra que uma parcela significativa dos participantes apresenta baixa adesão a essas oportunidades de aprendizado. Especificamente, 60% dos participantes provenientes do interior e 50% da capital raramente participam dessas ações educacionais.

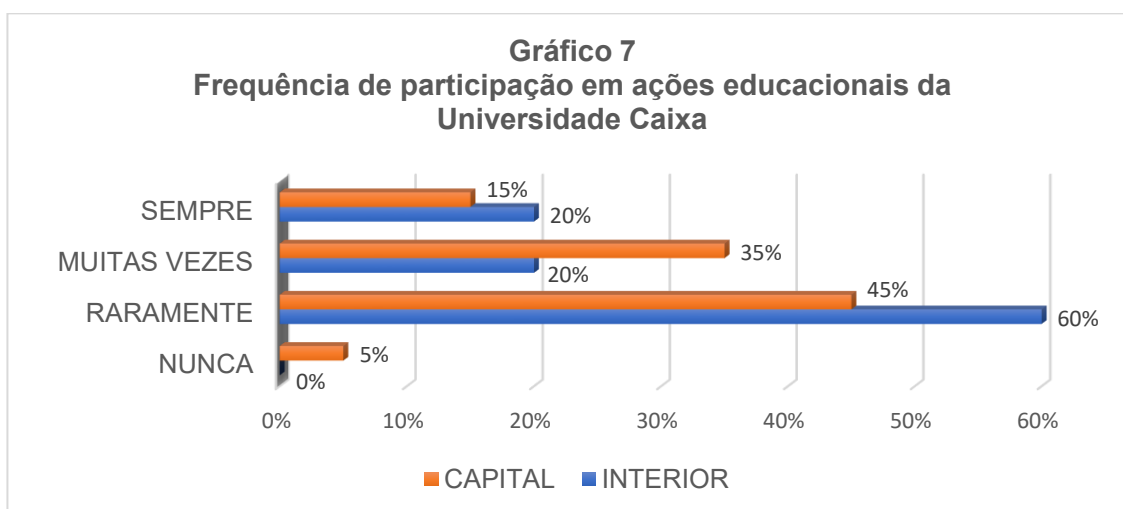


Gráfico 7: Frequência de participação em ações educacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa baixa participação pode ser atribuída a uma combinação de fatores significativos. Muitos funcionários indicam que a rotina acelerada dificulta o engajamento completo nas capacitações, impactando diretamente a qualidade da experiência de aprendizado. A falta de tempo, aliada a uma percepção de que os

cursos são pouco objetivos ou de valor limitado para a prática diária, reduz o interesse e a participação. Os relatos a seguir ilustram essa perspectiva:

- “Não temos horários para fazer curso. A correria do dia a dia não possibilita fazer o curso com qualidade e atenção devida” (Funcionário 13 da Capital);
- “Os cursos deveriam ser mais objetivos e as provas menos cansativas” (Funcionário 10 do Interior);
- “Acredito que os cursos não agregam tanto no dia a dia. E sim a prática propriamente dita” (Funcionário 18 da Capital).

Em uma análise empírica, diversos fatores podem explicar essa baixa participação, sendo a motivação um dos principais influenciadores. A disposição em se engajar em atividades de capacitação pode está relacionada ao interesse individual, a disponibilidade de tempo, às expectativas em relação ao impacto dessas ações na carreira e, muitas vezes, à percepção de relevância dos cursos ofertados.

5.2.3 Motivação para participar dos cursos

A motivação para participar dos cursos da Universidade Caixa parece ser um desafio. Dentre os participantes, 40% do total, da capital e do interior, relataram que muitas vezes se sentem motivado, 15% da capital ainda afirmaram que sempre estão motivados. Entretanto, os participantes do interior demonstraram menos motivação em comparação aos da capital, com 60% relatando que raramente ou nunca se sentem motivados, enquanto na capital essa porcentagem é de 45%. Ambos os grupos apontam a falta de tempo como um fator limitante para a participação mais ativa, ressaltando que a maioria dos funcionários enfrenta dificuldades em conciliar o horário de expediente com os cursos.

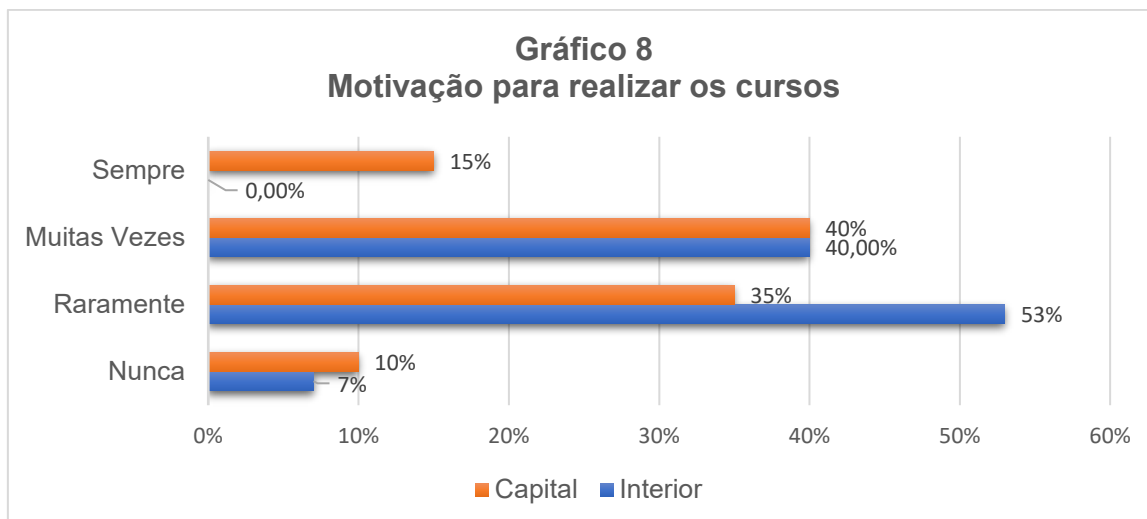


Gráfico 8: Motivação para realizar os cursos

Fonte: Elaborado pela autora

Embora os participantes do interior se sintam mais desmotivados, 80% reconhecem que os conteúdos dos cursos contribuem para a melhoria de seu desempenho tanto no trabalho quanto fora dele. Entre os motivos, alguns responderam que:

- “Os cursos ajudam na gestão do tempo e trabalho em equipe” (Funcionário 5 do Interior);
- “Os cursos fornecem ferramentas importante para o desempenho das funções do dia a dia” (Funcionário 3 do Interior);
- “Muitas vezes o curso é para trabalho interno ou cursos de como fazer seu trabalho sem infringir as regras da Caixa” (Funcionário 2 do interior);
- “Muitos cursos contêm exemplos práticos da rotina da agência, além de cursos direcionados para a área da psicologia, da gestão do tempo, prevenção a vários tipos de crimes e golpes” (Funcionário 6 do interior).

Além disso, os cursos podem ser aproveitados na vida pessoal porque, segundo os participantes do interior “a Universidade Caixa oferece cursos na área de Gestão, Liderança, Inovação, Desenvolvimento Pessoal, entre outros, que possuem ampla aplicabilidade” (funcionário 3) e “os cursos são mais voltados para a forma de apresentação como pessoa, por isso a aplicabilidade, pode sim, ser feita em outras áreas”(funcionário 1). Conforme gráfico:

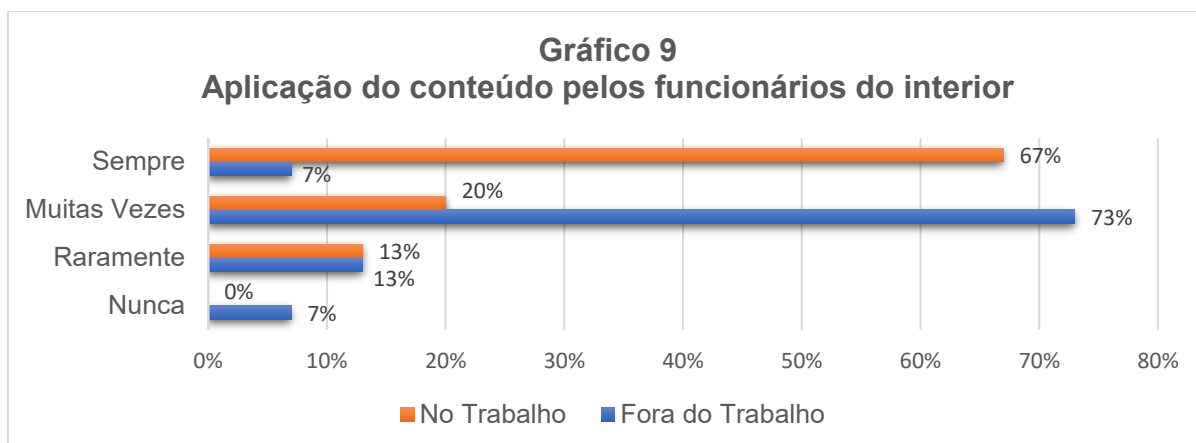


Gráfico 9: Aplicação do Conteúdo pelos funcionários do interior

Fonte: Elaborado pelo autor

Na capital, 65% dos participantes concordam que os cursos impactam positivamente o desempenho profissional, e 80% afirmam que esses conteúdos são aplicáveis com frequência, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. Alguns participantes destacaram que os cursos são "bem informativos e dinâmicos"(funcionário 4); oferecendo "novas formas de enxergar as possibilidades de atuação" (funcionário 2); "o conteúdo aborda questões que são sempre vivenciais ou que aparecem no normativo"(funcionário 5). Além disso, muitos reconhecem a relevância pessoal dos cursos, afirmando que "são conteúdos econômicos e sociais que podemos transmitir ou usar em nosso favor, junto a sociedade" (funcionário 3), apesar de considerarem alguns cursos utópicos, esses participantes acreditam que eles "indicam uma direção do que deveria ser implementado na prática" (funcionário 7).

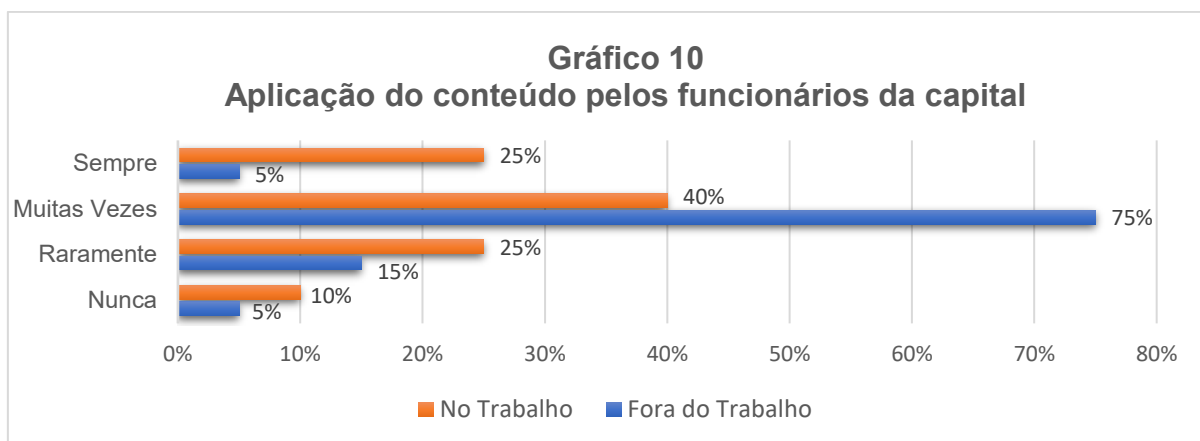


Gráfico 10: Aplicação do Conteúdo pelos funcionários da capital

Fonte: Elaborado pela autora

Por outro lado, uma parcela dos participantes aponta uma desconexão entre o conteúdo dos cursos e sua aplicação prática. “Acredito que os cursos não agregam tanto no dia a dia. E sim a prática propriamente dita” (funcionário 18 da Capital), afirmou um entrevistado. Críticas também foram feitas ao formato dos cursos, especialmente aqueles em vídeo na plataforma Play, descritos como “horríveis” e “sem material de estudo adequado ao conteúdo exigido” (funcionário 4 da Capital). Houve sugestões de que a orientação dos cursos poderia ser aprimorada, evitando o excesso de referências aos normativos (funcionário 9 da Capital).

Apesar das críticas, a avaliação sobre a aplicabilidade dos cursos no trabalho e na vida pessoal teve um resultado positivo, a plataforma da Universidade Caixa também foi bem avaliada, conforme o gráfico a seguir:

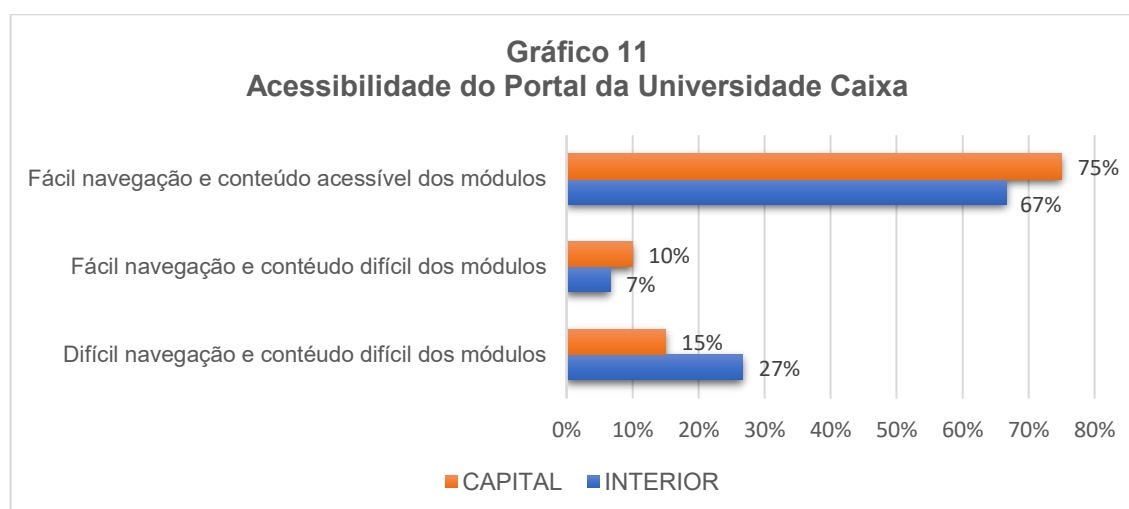


Gráfico 11: Acessibilidade do Portal da Universidade Caixa

Fonte: Elaborado pela autora

Na capital, 75% dos participantes, e 67% no interior, consideram o portal de fácil navegação, com módulos de conteúdo acessível. No entanto, muitos mencionaram que a aprendizagem não tem sido eficaz devido à falta de tempo durante o expediente de trabalho, uma barreira frequentemente citada nos relatos:

- “A plataforma é excelente, uma pena não ter tempo para fazê-lo, como deve ser feito” (funcionário 1 da Capital);
- “Não dispomos de tempo para assimilar o conteúdo” (funcionário 4 da Capital);
- “Falta um espaço de tempo destinado a realização dos cursos. Quando sobra tempo livre no trabalho é destino a resolver pendências do atendimento” (funcionário 12 do Interior);
- “Tenho a percepção de que são cursos rasos, feito na maioria das vezes em horário de expediente, sempre às pressas, danificando e muito e entendimento” (funcionário 5 da Capital);
- “Porque tem muito conteúdo interessante para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional, o problema é não ter o tempo necessário para fazê-lo, por causa das tarefas diárias e atendimento ao público (funcionário 1 da Capital);
- “Porém nos falta tempo para explorar” (funcionário 11 da Capital).

Os relatos revelam uma série de desafios relacionados à motivação e ao tempo disponível para participar dos cursos da Universidade Caixa, tanto por funcionários da capital quanto do interior. Embora a maioria dos participantes reconheça a relevância dos conteúdos oferecidos para o desempenho profissional e pessoal, a falta de tempo para concluir os cursos de forma adequada é uma constante.

5.2.4 Desafios para realizar as capacitações

Com base nos dados coletados, a ausência de um horário fixo nos cursos online, mesmo durante o expediente de trabalho, é vista mais como um obstáculo do

que uma vantagem em comparação aos cursos presenciais. Na capital, 65% dos participantes afirmam que a flexibilidade de horário dificulta o processo de aprendizagem, enquanto 53% dos participantes do interior compartilham a mesma opinião. Conforme gráfico:

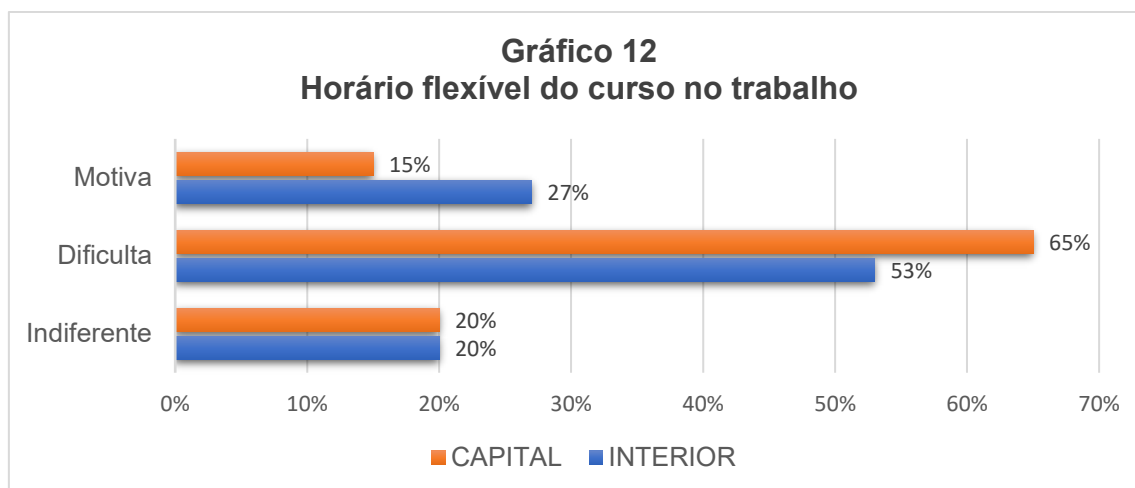


Gráfico 12: Horário flexível do curso no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos dados coletados é possível perceber que, embora a flexibilidade seja frequentemente apontada como um benefício dos cursos online, ela também pode se transformar em um desafio, especialmente quando os funcionários têm dificuldades para conciliar suas responsabilidades profissionais com o tempo necessário para se dedicar ao aprendizado.

Entre as soluções sugeridas para otimizar o tempo disponível para a realização dos cursos, foram propostas as seguintes alternativas: a primeira consiste em um horário semanal ou mensal, dentro do expediente bancário, dedicado exclusivamente à realização das capacitações. A segunda opção propõe maior flexibilidade, permitindo que os funcionários acessem a plataforma da Universidade em qualquer ambiente. Por último, foi sugerido a possibilidade de realizar os cursos totalmente fora do expediente de trabalho, sem a necessidade de conciliar essa atividade com o expediente regular, o que proporcionaria mais autonomia ao funcionário.

As percepções dos funcionários participantes, sobre a realização das capacitações, mostram diferenças entre as preferências daqueles que trabalham na capital e no interior. Na capital, os participantes ficaram divididos: 30% preferem realizar os cursos durante o expediente, 30% optaram por realizar fora do expediente

e 40% indicaram a preferência por um horário flexível, adaptando a capacitação à sua rotina. Enquanto no interior, os dados apontam uma preferência por 67% em realizar os cursos durante expediente, 13% preferem fora do expediente e 20% gostariam de um horário flexível.

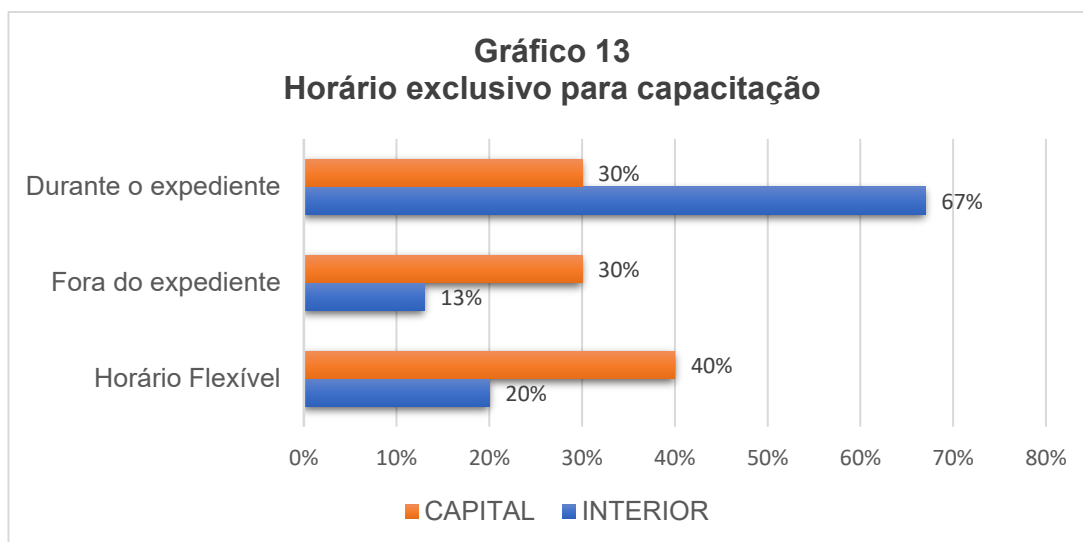


Gráfico 13: Horário exclusivo para capacitação –

Fonte: Elaborado pela autora

Na capital, a preferência está equilibrada entre fazer as capacitações durante o expediente, fora do expediente e de forma flexível. Isso sugere que os funcionários da capital valorizam ter opções variadas para conciliar a capacitação com suas responsabilidades profissionais e pessoais. A flexibilidade é particularmente relevante, pois 40% dos participantes preferem adaptar o horário de capacitação à sua rotina, possivelmente por conta de uma agenda mais cheia devido ao atendimento ininterrupto ao público durante todo o expediente.

No interior, a preferência é significativamente maior (67%) concordam com capacitações durante o expediente. Isso pode estar associado ao fato de que as agências no interior têm uma hora adicional após o encerramento do atendimento ao público. Com o fim do atendimento às 15h, possuem uma hora livre após o expediente, o que pode facilitar a realização de capacitações sem interferir no tempo pessoal dos funcionários. Essa estrutura propicia que os funcionários realizem treinamentos sem sobrecarregar suas horas fora do trabalho.

Portanto, a diferença nas preferências de horários para capacitação entre os funcionários da capital e do interior parece ser influenciada pela estrutura do expediente e o tempo dedicado ao atendimento ao público.

Alguns participantes expressaram insatisfação com a limitação de acesso aos cursos apenas durante o horário de trabalho. Um deles comentou: "O fato de poder acessar o curso somente durante o horário de trabalho não é satisfatório" (funcionário 20 da Capital), sugerindo a possibilidade de acessá-los fora do ambiente de trabalho: "Que nós conseguíssemos acessar o portal da Universidade de casa" (funcionário 12 da capital).

A necessidade de um horário exclusivo para capacitação também foi um ponto recorrente. Um dos participantes comentou: "Sugiro que os funcionários tenham um horário exclusivo para a realização dos cursos" (funcionário 5 da capital), enquanto outro reforçou: "Deveria haver um horário específico no trabalho para que pudéssemos realizar o curso com mais atenção e, conseqüentemente, ter um melhor aproveitamento" (funcionário 7 da capital).

A maioria dos participantes apoia a ideia de um horário semanal ou mensal, durante o expediente, destinado exclusivamente à realização dos cursos, especialmente porque são obrigatórios. "Seria interessante disponibilizar um horário mensal para capacitação, visto que é uma exigência" (funcionário 16 da capital). Outro ponto mencionado foi a dificuldade de conciliar os cursos com as atividades diárias: "Não temos horários para fazer curso. A correria do dia a dia não permite que realizemos o curso com a qualidade e a atenção devida" (funcionário 1 do interior). Essa organização de tempo evitaria interferências na rotina do trabalho. Como foi observado: "Ter que fazer o curso muitas vezes atendendo, isso nos prejudica" (funcionário 3 do interior).

A pesquisa de Regaço (2009) reforça a importância de considerar as preferências de horário para capacitações. A autora aponta que muitos funcionários gostariam que fosse estabelecido um horário específico para o acesso aos cursos, idealmente durante o horário bancário, em conformidade com o normativo da Caixa para cursos à distância. Além disso, Regaço destaca a necessidade do engajamento dos gestores no planejamento das ações educativas das equipes, sublinhando o papel da liderança no incentivo e na organização das capacitações, para que elas sejam realizadas de maneira eficaz e sem sobrecarga para os funcionários.

Portanto, a organização do tempo para estudo não depende exclusivamente do funcionário. Um dos participantes atribuiu ao gestor a responsabilidade de ajustar e garantir esse horário, sugerindo: “Organização por parte do gestor para realização de cursos dentro do horário de trabalho” (funcionário 3 da capital).

Vale lembrar que o Acordo Coletivo 2022/2024 já assegura o direito de 6 horas mensais para estudos na modalidade a distância (EAD), dentro do expediente. No entanto, a implementação dessas horas obrigatórias ainda enfrenta desafios práticos, e muitos funcionários percebem a necessidade de ajustes para garantir maior flexibilidade e melhor aproveitamento das capacitações.

5.2.5 Preparação para avaliação

A disponibilidade de tempo é um fator que também interfere no desempenho das avaliações de capacitação. Conforme as regras da Universidade Caixa, para ser aprovado e obter o certificado, o funcionário precisa alcançar um aproveitamento mínimo de 70% nas questões, refletido na nota final.

Embora seja necessário assistir aos módulos do curso, a conclusão não está diretamente vinculada a isso. O sistema permite que o funcionário simplesmente faça a marcação do conteúdo visualizado, sem uma verificação real de engajamento. Dessa maneira, os módulos acabam se tornando um requisito formal, mas sem uma validação concreta da participação.

Para obter a certificação, a avaliação é obrigatória, o que pode levar os funcionários a responderem sem realmente participar das aulas. Segundo o depoimento de um entrevistado: “exige tempo e dedicação para conseguir absorver e na maioria das vezes fazemos por imposição, com pouco tempo, induzidos a ir direto para a avaliação” (funcionário 6 da capital). Isso levanta questionamentos sobre o comprometimento real dos funcionários com o aprendizado antes de realizarem as provas.

A pesquisa revelou uma diferença significativa de comportamento entre funcionários da capital e do interior em relação à preparação para as avaliações. Na capital, 60% dos participantes relataram que assistem sempre ou muitas vezes aos módulos antes de realizar as avaliações. No interior, o inverso foi constatado, com

60% afirmando que raramente ou nunca assistem ao conteúdo, e apenas 40% relatando que o fazem frequentemente. Como mostra o gráfico:

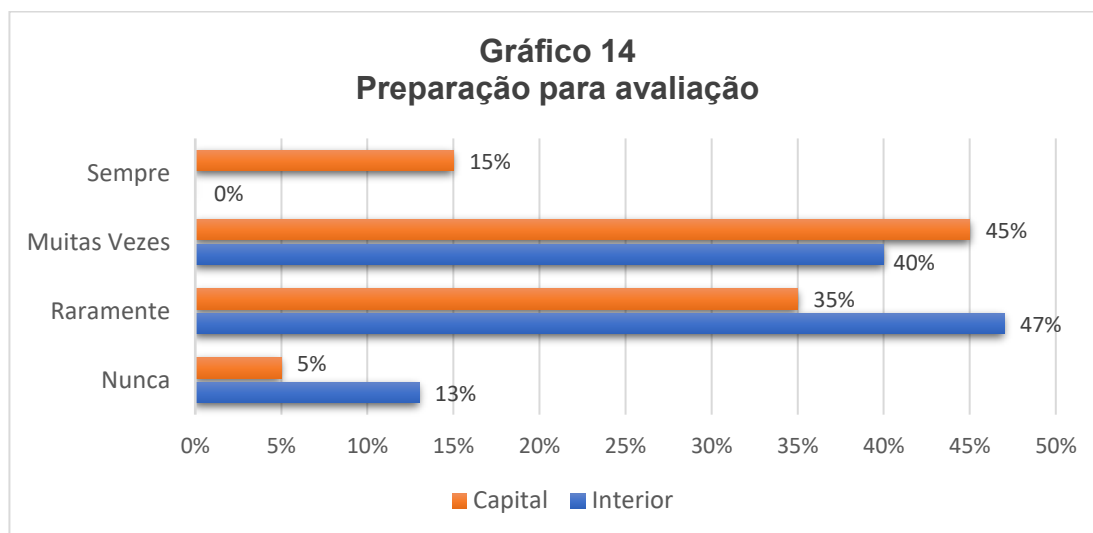


Gráfico 14: Preparação para avaliação

Fonte: Elaborado pela autora

Essa diferença pode sinalizar que os funcionários do interior, em comparação com os da capital, apresentam menor envolvimento com as atividades de capacitação. A baixa motivação relatada — com 60% dos funcionários do interior e 45% da capital expressando desmotivação — pode estar influenciando essa falta de preparo.

Além da motivação, diversos fatores podem contribuir para isso. Se os cursos não são vistos como úteis ou diretamente aplicáveis, isso pode resultar em um menor engajamento nas atividades de preparação. A disponibilidade de tempo é um fator mais comentado entre os depoimentos.

Além da motivação, outros fatores podem influenciar esse comportamento. A percepção de utilidade dos cursos é um fator relevante. Se os cursos não são vistos como úteis ou diretamente aplicáveis, isso pode resultar em um menor engajamento nas atividades de preparação. A disponibilidade de tempo também é uma reclamação comum tanto para estudo quanto para realização das provas.

Muitos funcionários expressaram inúmeras preocupações em relação ao tempo insuficiente para responder às avaliações da Universidade Caixa, destacando a complexidade e a extensão das provas. Entre os comentários, algumas das principais críticas incluem:

- “Não dispomos de tempo para uma compreensão razoável do conteúdo, e as provas são extensas e complexas” (funcionário 13 da capital).
- “...Provas longas, textos complexos, impossíveis de se ler em uma hora para fazer 20 questões, provas sem nenhuma relação com as atividades propostas” (funcionário 1 do Interior).

Além das preocupações com o tempo, muitos funcionários relataram que o conteúdo dos cursos nem sempre contribui adequadamente para a realização das provas. Um dos participantes apontou: “Há cursos que oferecem conteúdos insuficientes para o enfrentamento de suas provas” (funcionário 7 do Interior).

Para enfrentar esses desafios, um dos funcionários sugere “cursos mais resumidos, com provas que se consiga resolver em menos tempo, para que possamos realizá-los sem impactar no nosso trabalho” (funcionário 11 do Interior). Outro reforça que “os cursos deveriam ser mais objetivos e as provas menos cansativas” (funcionário 10 do Interior).

Essas sugestões revelam a necessidade de repensar o formato dos cursos e avaliações, ajustando-os às demandas dos funcionários e ao tempo disponível para sua realização, além de criar mecanismos de suporte para melhorar o entendimento e engajamento com os conteúdos oferecidos.

Outro ponto importante é que nem todos os cursos da Universidade Caixa contam com mediadores. Os cursos disponíveis no portal são gravados e organizados em módulos, sem oferecer canais de suporte, como fóruns de discussão ou espaços para tirar dúvidas em tempo real. Como solução para aprimorar o aprendizado, um dos participantes sugeriu: “Muito dos cursos da Universidade Caixa aumentaria o aprendizado, se após a realização do curso houvesse uma sala de estudo conjunta para dirimir dúvidas surgidas durante a realização dos cursos” (funcionário 6 do Interior). Esse tipo de ambiente colaborativo poderia complementar o aprendizado, incentivando a troca de conhecimentos e a resolução de questões que surgem ao longo dos módulos.

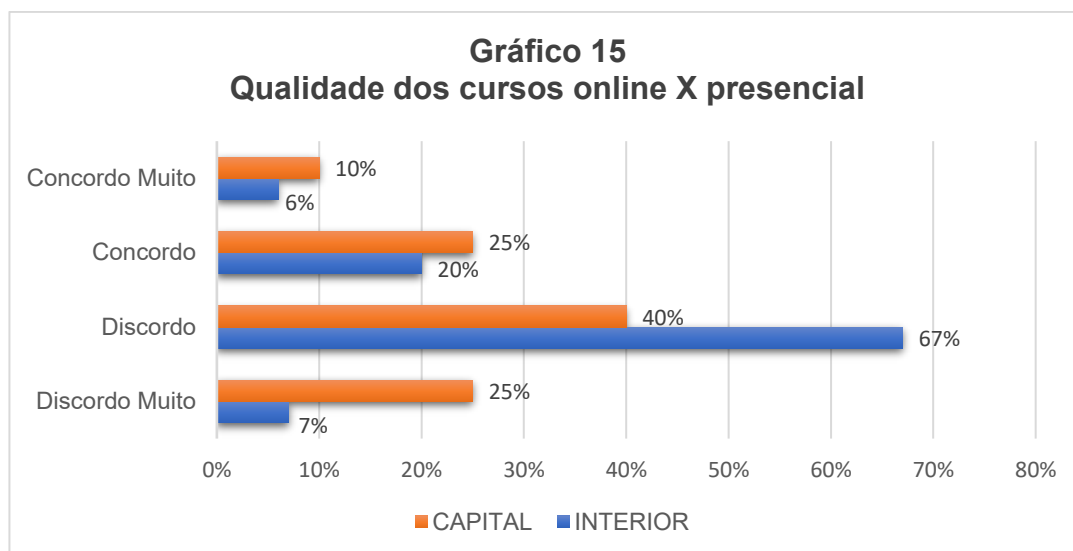


Gráfico 15: Qualidade dos cursos online x presencial

Fonte: Elaborado pela autora

A ausência de interação direta, com o instrutor e os colegas, pode explicar por que 74% dos participantes no interior e 65% na capital, não acreditam que o curso online da Universidade Caixa seja capaz de proporcionar o mesmo nível de qualidade de aprendizagem que um curso presencial.

Muitos reforçam a preferência por um ambiente mais imersivo e prático, que favorece o engajamento e a assimilação de conteúdo. Conforme as opiniões: "Mais presencial" (funcionário 4 do Interior), ou, "deveria ser mais práticos, voltados para os infinitos aplicativos que usamos, para de fato capacitar os funcionários..." (funcionário 1 do Interior).

Esses comentários refletem a necessidade de um contato mais direto com o instrutor e os colegas, e revela a frustração com a falta de aplicabilidade direta dos conteúdos e o excesso de provas que, segundo alguns, estão desalinhadas com as necessidades reais dos funcionários.

5.3 DISCUSSÃO DO RESULTADO

A análise das percepções dos funcionários da Caixa, tanto da capital quanto do interior, sobre *e-learning* da Universidade Caixa, revela um cenário complexo no qual

a capacitação é vista como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento profissional, mas que enfrenta diversos desafios na sua implementação prática.

A partir dos relatos e dados coletados dos participantes, é possível identificar um desalinhamento entre o objetivo estratégico da capacitação — que visa aumentar o desempenho individual e coletivo dos funcionários da Caixa — e a realidade operacional enfrentada no dia a dia das agências, como a falta de tempo e motivação para a participação plena nas formações oferecidas.

Em termos de motivação, há uma dificuldade para realizar os cursos oferecidos pela Universidade Caixa, especialmente entre aqueles que já completaram um número significativo de formações. Como foi constatado, o grupo que possui o maior número de cursos realizados, se sentem menos motivadas a acessar o programa e fazer novos cursos espontaneamente.

Essa observação expõe um paradoxo dentro do processo de capacitação. Através de uma análise empírica, é possível perceber que enquanto a empresa espera um aprendizado contínuo, muitos empregados se sentem satisfeitos com o volume de formações já concluídas, adotando uma postura de "dever cumprido" que, embora compreensível, não favorece o desenvolvimento contínuo desejado pela organização.

Nota-se um descompasso entre os níveis estratégico e operacional da Caixa, o que impede uma sinergia efetiva entre os dois. Um entrevistado observou que “existe um enorme abismo entre o que a Universidade Caixa prega, a Caixa precisa e o Corpo Gerencial exige” (funcionário 2 do Interior). Essa lacuna pode ser vista na forma como a capacitação é implementada e medida por meio do score, uma métrica que, por si só, não garante resultados financeiros ou desenvolvimento pessoal significativo.

Uma quantidade maior de cursos, não significa melhor qualidade. A exigência de participação nos cursos e o impacto disso no score não necessariamente se traduz em ganhos práticos para os empregados, que frequentemente sentem que o tempo dedicado aos cursos poderia ser mais bem aproveitado em outras atividades diretamente relacionadas às suas funções.

A flexibilidade dos cursos *e-learning*, embora vantajosa para muitos, também representa um obstáculo, pois dificulta a conciliação entre as responsabilidades diárias e o aprendizado. A ausência de horários fixos e a sobrecarga de tarefas durante o expediente são citadas como barreiras que afetam a adesão e o aproveitamento dos cursos.

Esse aspecto frequentemente mencionado pelos participantes mostra a dificuldade em conciliar o tempo de trabalho com as demandas de capacitação. Uma vez que nas agências muitas vezes não são disponibilizados tempo suficiente para que os funcionários possam concluir os cursos de forma adequada. Como relatado:

O Universidade Caixa é um pouco limitado com essa questão do horário para fazer a capacitação, devido a rotina bancária é complicado conciliar tempo para atendimento e tempo para aprendizado, na minha opinião também existe a falta de conteúdo para trabalhar especificamente com as demandas do dia a dia da Caixa (funcionário 15 da capital).

A falta de flexibilidade, associada ao tempo limitado de expediente, acaba prejudicando tanto a motivação quanto a eficácia das formações. Uma solução apontada por vários participantes foi a criação de horários específicos e dedicados para a capacitação durante o expediente, como uma forma de melhorar o engajamento e garantir que os cursos sejam realizados com a atenção devida. “Deveria haver um horário específico no trabalho para que pudéssemos realizar o curso com mais atenção e, conseqüentemente, ter um melhor aproveitamento”, afirmou um dos funcionários” (funcionário 11 da capital).

Além disso, a aplicabilidade prática dos conteúdos é vista com diferentes perspectivas. Enquanto alguns funcionários destacam a relevância dos cursos para o desenvolvimento de competências aplicáveis tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal, outros apontam uma desconexão entre o aprendizado teórico e sua utilização no dia a dia da agência. Esse cenário sugere que há espaço para melhorias no formato dos cursos e nas avaliações, visando torná-los mais objetivos e ajustados à realidade do trabalho bancário. Conforme comentário:

Os cursos não condizem com o dia a dia da empresa de modo geral, você não apreende sobre os sistemas da caixa e sim formas de se comportar diante de determinada situação. E grande parte dos exemplos demonstrados nos cursos não são os do dia a dia (funcionário 1 do Interior)

Um dos principais incentivos para os funcionários participarem dos cursos da Universidade Caixa é o impacto direto que esses têm nas suas avaliações de

desempenho e score, fatores que afetam diretamente promoções e oportunidades de crescimento dentro da empresa. Esse vínculo com o desenvolvimento profissional reflete o desejo de que os cursos oferecidos sejam mais direcionados ao aprimoramento de competências específicas para a carreira bancária, tornando-se não apenas uma obrigação, mas uma ferramenta de ascensão. Segundo depoimento:

A Universidade Caixa deveria ser um parâmetro sério para ascensão de carreira na Caixa. O empregado quando entra na empresa, torna-se cada dia mais bancário, especializando-se em assuntos específicos do mundo bancário. Esses parâmetros deveriam ser norteados pela Universidade Caixa e por sua experiência no setor; e não por uma formação extracurricular que nada tem a ver com o banco.... O parâmetro deve ser então interno, norteado por assuntos específicos guiados pela Universidade Caixa e por sua experiência na empresa (funcionário 19 da capital).

Portanto, a visão dominante entre os participantes é de que o score e a exigência de participação em cursos muitas vezes não se traduzem em um desenvolvimento real, sendo vistos mais como uma formalidade do que uma oportunidade de aprendizado genuíno.

A falta de tempo para assimilar o conteúdo dos cursos, aliada à pressão para concluir as formações rapidamente, acaba impactando negativamente o desempenho dos funcionários nas avaliações. Como mencionado, “não dispomos de tempo para uma compreensão razoável do conteúdo, e as provas são extensas e complexas” (funcionário 13 da capital). Isso sugere que as avaliações, tal como são estruturadas atualmente, não estão sendo eficazes em medir o conhecimento dos empregados, mas sim em verificar se eles conseguem concluir as formações dentro de um prazo limitado.

Para que a Universidade Caixa seja mais eficaz, é fundamental que a empresa faça ajustes tanto no conteúdo quanto na forma como os cursos são oferecidos. Sugestões levantadas pelos próprios funcionários, como a criação de horários fixos para capacitação e a oferta de cursos mais práticos, voltados para a realidade bancária, podem ajudar a aumentar a motivação e melhorar os resultados obtidos com essas formações. Além disso, a plataforma de ensino poderia ser aprimorada, oferecendo suporte mais interativo, como fóruns de discussão e acesso facilitado a instrutores. Portanto, as sugestões de melhoria para a Universidade Caixa incluem:

1. **Dedicação exclusiva ao aprendizado:** Estabelecer períodos fixos e regulares para capacitação, em que os funcionários estejam totalmente liberados das suas atividades diárias. Isso evitaria a sobreposição entre atendimento ao público e estudo, garantindo maior foco e melhor retenção de conteúdo.

2. **Aprimoramento da interatividade nos cursos:** A plataforma de *e-learning* poderia incorporar mais ferramentas interativas, como fóruns de discussão, estudos de caso em grupo e sessões ao vivo com instrutores. Isso aumentaria o engajamento dos funcionários, oferecendo um espaço para trocas de experiências e resolução de dúvidas em tempo real, tornando o aprendizado mais dinâmico e aplicado à prática.

3. **Personalização dos conteúdos:** A criação de trilhas de aprendizagem personalizadas, com base nas funções e necessidades específicas de cada funcionário, aumentaria a relevância dos cursos. Isso permitiria que eles focassem no desenvolvimento de competências diretamente relacionadas às suas atividades diárias, resultando em maior motivação e impacto no trabalho.

4. **Revisão das avaliações:** Em vez de focar apenas em um *score* acumulativo, as avaliações poderiam ser mais práticas e contínuas, com feedback personalizado e avaliações de desempenho real no ambiente de trabalho. A aprendizagem seria assim medida pela aplicação de conhecimentos e habilidades adquiridas, e não apenas pelo cumprimento de um cronograma de cursos.

Finalmente, embora a Universidade Caixa desempenhe um papel importante no desenvolvimento profissional dos empregados, é essencial que a empresa reavalie a forma como a capacitação é integrada aos processos de avaliação de desempenho. O *score*, por si só, não garante a qualidade do aprendizado, e a insistência em uma métrica quantitativa pode obscurecer a verdadeira eficácia das formações. Para que a Caixa possa realmente se diferenciar e atingir suas metas estratégicas, o desenvolvimento contínuo de seus funcionários precisa ser mais do que uma exigência formal: deve ser uma prática integrada à rotina de trabalho e alinhada às necessidades operacionais e pessoais de seus funcionários.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou o modelo de *e-learning* implementado pela Caixa Econômica Federal em sua universidade corporativa, abordando tanto as potencialidades quanto os desafios desse sistema de ensino para o desenvolvimento profissional dos funcionários. Partindo de uma revisão teórica sobre educação corporativa e suas aplicações no contexto da Caixa, observou-se que a Universidade Caixa se posiciona como um recurso estratégico, alinhado aos objetivos organizacionais e sustentado por uma metodologia digital que visa promover uma cultura organizacional forte e integrada.

Baseado nesse posicionamento do *e-learning* corporativo como proposta de desenvolvimento profissional para atender os interesses empresariais, a seguinte questão norteou esse estudo: como os funcionários da Caixa Econômica Federal de agências da capital e do interior de Sergipe percebem a eficácia, o engajamento e a contribuição do *e-learning* no desenvolvimento profissional e no alcance de metas institucionais? Para responder, foram estabelecidos objetivos específicos que incluem a caracterização do modelo pedagógico de *e-learning* da Caixa, a análise das percepções dos funcionários e a identificação das diferenças nessas percepções entre os diferentes contextos.

A análise das percepções dos funcionários permite responder efetivamente à questão proposta. Constatou-se que, de modo geral, os funcionários reconhecem o valor dos cursos *e-learning* oferecidos pela Universidade Caixa como recurso de desenvolvimento profissional e alinhamento estratégico, mas também apontam limitações na aplicação do modelo, especialmente em termos de adequação do tempo dedicado ao estudo durante o expediente.

A pesquisa evidenciou que o *e-learning*, enquanto recurso pedagógico na Universidade Caixa, revela uma série de benefícios como acessibilidade e flexibilidade, para atender a um quadro de funcionários numeroso e distribuído geograficamente. A facilidade de acesso ao conteúdo a qualquer hora e em qualquer lugar, bem como a redução de custos e o alcance de um público mais amplo, são vantagens indiscutíveis da utilização de plataformas de ensino à distância. Contudo, a flexibilidade proporcionada pela tecnologia também apresenta dificuldades,

especialmente quando não há uma coordenação adequada entre as exigências do trabalho e a dedicação necessária às capacitações.

As percepções dos funcionários revelaram algumas dificuldades em comum em diversas agências, independente do porte ou da região geográfica. Em primeiro lugar, a obrigatoriedade de determinados cursos e a cobrança por resultados se mostraram como fatores que, em alguns casos, levam a uma participação superficial, restringindo o engajamento e a profundidade do aprendizado. Em segundo lugar, o modelo de *e-learning* da Caixa não demanda um apoio gerencial para garantir que os funcionários tenham condições de estudo adequadas. Por último, os funcionários enfrentam dificuldades para equilibrar o atendimento ao público com o tempo de estudo necessário para o bom aproveitamento dos cursos.

Uma das questões mais evidentes levantadas na pesquisa é o impacto da sobrecarga de tarefas diárias e a falta de tempo disponível para a participação efetiva nos cursos durante o expediente de trabalho. Como demonstrado em vários depoimentos dos funcionários da Caixa.

Apesar do acordo coletivo assegurar seis horas mensais para estudo durante a jornada, a realidade das agências, muitas vezes com alta demanda de atendimento, impede que esse tempo seja utilizado de forma produtiva. Consequentemente, o aprendizado se torna superficial, e o propósito de capacitação contínua não é plenamente atingido. Esse cenário gera frustração entre os funcionários, que sentem a pressão de concluir as formações sem que possam dedicar o tempo necessário para uma absorção efetiva do conteúdo.

Nesta reflexão sobre as percepções dos funcionários, especialmente no que tange às diferenças observadas entre agências da capital e do interior de Sergipe, a disponibilidade de tempo para os estudos se mostra uma questão mais crítica nas agências da capital. Nessas unidades, o fluxo de clientes e o tempo de atendimento ao público são consideravelmente maiores em comparação com as agências do interior, o que acaba por dificultar a realização dos cursos durante o expediente. Esse cenário intenso e a elevada demanda de atendimento restringem o tempo que os funcionários da capital têm para se dedicar aos estudos.

Por outro lado, os funcionários das agências do interior contam com uma hora livre após o expediente, uma vez que o horário de atendimento ao público é mais curto. Esse fator provavelmente contribui para o maior número de cursos concluídos,

de acordo com os dados da pesquisa, indicando que a menor pressão de atendimento e a disponibilidade de tempo fora do horário de expediente facilitam a dedicação ao *e-learning*.

Além disso, o modelo de avaliação por *score*, adotado pela Caixa, também foi alvo de críticas pelos funcionários. Embora a intenção seja medir o desempenho e o comprometimento dos funcionários com as formações, a pressão para alcançar uma pontuação elevada acaba transformando o processo de aprendizagem em uma formalidade, em vez de promover o desenvolvimento genuíno das competências necessárias para a evolução profissional. A quantidade de cursos realizados, como apontado na pesquisa, não é um indicativo direto da qualidade do aprendizado, o que levanta a necessidade de uma revisão das métricas utilizadas para avaliar a eficácia das formações.

Outro aspecto relevante que emerge da análise é a percepção da aplicabilidade prática dos conteúdos oferecidos. Embora muitos funcionários reconheçam a importância dos cursos para o desenvolvimento de habilidades que podem ser aplicadas tanto no trabalho quanto na vida pessoal, há uma desconexão entre a teoria e a prática. A falta de alinhamento entre o que é ensinado e as necessidades reais do dia a dia bancário é um ponto que precisa ser abordado para garantir que as formações tenham impacto direto no desempenho das funções dos empregados. A oferta de cursos mais práticos e diretamente relacionados às atividades cotidianas poderia contribuir para uma maior adesão e engajamento por parte dos funcionários.

A motivação para participar dos cursos, por sua vez, é outro fator que merece atenção. Funcionários que já completaram muitas formações tendem a se sentir menos inclinados a continuar participando dos treinamentos oferecidos pela Universidade Caixa. Isso sugere que, além de revisar o conteúdo e a forma de aplicação dos cursos, é necessário repensar os mecanismos de incentivo ao aprendizado contínuo. O desenvolvimento profissional deve ser visto como um processo dinâmico, e não como uma série de obrigações a serem cumpridas para atender às exigências institucionais.

A partir dos dados analisados, torna-se claro que a Universidade Caixa, ainda que eficaz em vários aspectos da sua proposta educacional, pode ser aprimorada para garantir que seus objetivos estratégicos sejam plenamente alcançados e para melhor atender às particularidades das agências seja da capital ou do interior.

Como sugestões de melhoria, destaca-se a necessidade de uma flexibilização nas exigências para a realização dos cursos *e-learning*, principalmente em agências de atendimento intenso, a criação de horários específicos para a realização de cursos durante o expediente de trabalho, a reformulação das avaliações para que realmente reflitam o conhecimento adquirido, e a oferta de cursos mais práticos e aplicáveis à rotina dos funcionários .

Também se recomenda a criação de políticas de incentivo e apoio contínuo por parte dos gestores, incluindo a oferta de ambientes reservados e apropriados para a realização dos cursos, como destacado por Nakamoto (2002) e Pinto (2020), cujas pesquisas reforçam a importância de condições adequadas para o engajamento dos funcionários na educação corporativa.

É fundamental que a Caixa Econômica Federal reconheça que o desenvolvimento profissional de seus funcionários não pode ser visto apenas como uma obrigação ou um meio para alcançar metas de desempenho. A capacitação deve ser encarada como uma oportunidade de crescimento, tanto para o empregado quanto para a empresa. A integração de uma cultura de aprendizagem contínua, que valorize a qualidade do conhecimento adquirido e a sua aplicabilidade prática, é essencial para que a instituição continue competitiva e inovadora no cenário financeiro.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma análise mais detalhada sobre as percepções dos gestores quanto ao papel da Universidade Caixa e sua contribuição para o desempenho das equipes. Além disso, seria relevante expandir a pesquisa para comparar o impacto do *e-learning* em diferentes perfis de funcionários, como as variações entre cargos operacionais e gerenciais. Compreender essas nuances ajudaria a adaptar melhor o modelo pedagógico às diferentes realidades da Caixa, permitindo uma formação mais direcionada e eficaz.

Em síntese, a Universidade Caixa possui um papel estratégico no desenvolvimento do capital humano da instituição, mas enfrenta desafios que precisam ser superados para que seu modelo de ensino à distância seja plenamente eficaz. A reavaliação do tempo dedicado ao aprendizado, da motivação dos funcionários, e das formas de avaliação são pontos chave para garantir que o *e-learning* realmente contribua para o desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho das funções dos empregados. A Caixa, ao promover ajustes em seu modelo pedagógico, poderá aumentar ainda mais seu impacto e promover um

aprendizado significativo, sustentável e alinhado aos desafios contemporâneos do setor bancário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v.29, n.2, p. 327-340, jul./dez. 2003.

BELLONI, Maria Luiza; GOMES, Nilza Godoy. **Infância, mídias e aprendizagem: autodidaxia e colaboração.** Educ. Soc., Campinas, vol. 29, n. 104 - Especial, p. 717-746, out. 2008. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acessado em 05 set 24.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **Estatuto Social da Caixa Econômica Federal – CEF.** Anexo - Ata da Assembleia Geral Extraordinária 04 ago. 2021. Arquivado no Registro do Comércio, sob o número 1754108 em 19 nov. 2021. Disponível em: [63d9c969-4840-8e8a-149f-19c506a9811c \(mziq.com\)](https://mziq.com/63d9c969-4840-8e8a-149f-19c506a9811c). Acessado em: 05 jul 2024.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **Modelo de Atuação da Universidade Caixa.** RH123v006, 13 jan. 2023

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **História.** Disponível em: [História - Caixa](#). Acessado em: 15 jan. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado Caixa 2023.** 28 maio 2024. Disponível em: [Relatório Integrado - Caixa](#). Acessado em: 16 jun. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado Caixa 2022.** 25 maio 2023. Disponível em: [Relatório Integrado CAIXA 2022](#). Acessado em: 05 nov. 2023.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado Caixa 2021.** 31 dez. 2021. Disponível em: [Relatório Integrado Caixa 2021](#). Acessado em: 05 nov. 2023.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado Caixa 2020.** 31 dez. 2020. Disponível em: [Relatório Integrado Caixa 2020](#). Acessado em: 06 nov. 2023.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade 2022.** Disponível em: [relatorio-sustentabilidade-2022.pdf \(caixa.gov.br\)](#) Acessado em: 05. jul. 2023.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade 2023.** Disponível em: [relatorio-sustentabilidade-2023.pdf \(caixa.gov.br\)](#) Acessado em: 22. jul. 2024.

CARVALHO, L. O. R.; DUARTE, F. R.; MENEZES, A. H. N.; SOUZA T. E. S. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância.** Universidade Federal do Vale do São Francisco. Petrolina, 2019.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3 ed. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas**: teoria e prática. 2 ed. Portugal: Almedina, 2014.

CRUZ, Daniele. **Educação Corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática**. Educação em Revista, v. 26, n. 02, p. 337-358, 2010.

DELEUZE, Gilles. **Post-scriptum sobre a sociedade de controle**. In: Conversações, 1972-1990. Trad. de Peter Pál Pelbart. São Paulo: Ed. 34, 1992.

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

EBOLI, Marisa Pereira; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido. **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa Pereira. HOURNEAUX, Junior Flavio; DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. **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. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: [*2013 EnANPAD GPR973.pdf](#) Acessado em: 03 jul. 2024

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, Weberson Fernandes de. **Educação Corporativa**: Ênfase na formação contínua de empregados em uma Instituição Financeira na cidade de Manaus/AM. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, FCSEA, Instituto de Educação. Lisboa, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Maria João. **E-learning: reflexões em torno do conceito**, 2005. Disponível em: [06-MariaGomes.doc \(uminho.pt\)](#) Acessado em: 15 jan. 2024

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica**: O neoliberalismo e as novas técnicas de poder. Tradução Mauricio Lieses. Belo Horizonte: Ayine, 2018.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e Tecnologia**: o novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2012.

KUENZER, Acacia Zeneida. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação**: Novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura. Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios. São Paulo. Ed. Cortez, 1998.

LAPA, Andrea Brandão. **A formação crítica do sujeito na educação a distância**: a contribuição de uma análise socioespacial. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional) – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: [248450.pdf \(ufsc.br\)](#). Acessado em: 05 jul. 2024.

LAPA, Andrea Brandão; BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância como mídia-educação**. v. 30, n. 1, p. 175–196. Florianópolis: Perspectiva, 2012. Disponível em: [v30n01a10.pdf \(fcc.org.br\)](v30n01a10.pdf(fcc.org.br)). Acessado em: 11 ago. 2024.

LEMOS, Danyela da Cunha. **Educação Corporativa: Pesquisa de soluções em e-learning e modelos de Universidades Corporativas**. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2003. Disponível em: [PEPS2927-D.pdf \(ufsc.br\)](PEPS2927-D.pdf(ufsc.br)) Acessado em: 05 out 2023.

MARTINI, João Paulo Coradi. **Universidade Caixa e a gestão do conhecimento**. UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2012.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo. Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A gestão do capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo, Makron Book 2004

MORETTI, Sergio Luiz do Amaral. **Gerenciamento da competitividade através da educação corporativa**. Revista Administração em Diálogo, n. 3, 2001. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/899>. Acessado em: 05 set 2023.

NAKAMOTO, Thelma Harumy. **A percepção dos empregados lotados nas agências sobre o aprendizado via Web disponibilizado na Universidade Corporativa Caixa**. Brasília - AEUDF, 2002.

PERDIGÃO, Adriane Camargo Rezende. **As contribuições da educação corporativa para os processos de comunicação interna: estudo em uma instituição financeira sob a perspectiva dos funcionários**. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, 2021.

PIMENTEL, Cristiane da Costa; SANTOS Neide. **E-learning: Novos Rumos em Educação e Treinamento**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Cadernos do IME: Série Informática, v. 13: dez. 2002

PINTO, Claudio Henrique Moreira. **Universidade Corporativa Caixa: percepção dos funcionários da agência - Bernardo Horta/ES quanto à eficiência do processo**. Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2020. Disponível em: [Claudio Henrique Pinto_RT.pdf \(uff.br\)](Claudio Henrique Pinto_RT.pdf(uff.br)). Acessado em: 20 jun. 2024.

RAMOS, Carolina de Quadros. **Percepção do empregado sobre o aprendizado através plataformas de e-learning em empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2023.

REGAÇO, Aurea de Fátima. **Um projeto para a Universidade Corporativa Caixa**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1370> Acessado em: 13. ago. 24.

RUSCIOLELLI Veronica Bertollo; XAVIER, Thiago Padovani; GONÇALVES Wellington; FREITAS Rodrigo Randow. **Construção e Análise de um Procedimento**

Avaliativo de Treinamento: Modelo Kirkpatrick. Revista FSA, Teresina, v. 17, n. 1, art. 9, p. 177-194, jan. 2020. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1896> Acessado em: 07 dez. 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHULTZ, Theodore William. **O Capital Humano**: Investimento em Educação e Pesquisa. Tradução Marco A. M. Matos. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

TARDIN, Indiâna Margaréte. **Universidade Corporativa**: Educação como estratégia de negócio. Brasília, 2009.

VALERIO, Juliana Nogarect da Silva. **O e-learning sob a ótica dos treinandos**: um estudo de caso realizado na Universidade Caixa. Rio de Janeiro: Volta Redonda, 2008

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

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. **Motivos para a criação e formas de atuação de universidades corporativas**. Revista de Administração Mackenzie, ano 3, n.2, p. 79-98, 2002.

VIGOTSKI, Lev Semionovitch. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

APÊNDICE 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) funcionário(a) da Caixa,

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada “*E-learning* corporativo da Caixa Econômica Federal - a percepção do modelo pedagógico pelos funcionários das agências de Sergipe”.

Nosso objetivo é compreender como você percebe e avalia o modelo pedagógico do sistema de ensino da Universidade Caixa, a partir de sua experiência como egresso(a) dos cursos ofertados pela instituição. Sua avaliação é de extrema importância para promover melhorias nos cursos e treinamentos, aumentar o engajamento dos funcionários, superar desafios, adaptar o referido modelo pedagógico às necessidades locais e avaliar o impacto do aprendizado no seu exercício profissional.

As informações obtidas por meio desse questionário serão confidenciais e sua participação será sigilosa. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

Sua participação não é obrigatória, porém sua contribuição será de grande valor para a realização da pesquisa, trazendo uma visão que contribuirá tanto para a realização dessa pesquisa quanto para a indicação de melhorias do modelo pedagógico da CAIXA.

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

Imensa gratidão pela sua participação,

Pesquisadora: Carolinne da S. Evangelista

Coorientadora : Prof. Dra. Maria Neide Sobral

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo N. Linhares

() 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 13.70 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não dizer

Faixa etária

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ de 25 a 34 anos
- ☐ de 35 a 44 anos
- ☐ de 45 a 54 anos
- ☐ 55 anos ou acima

Escolaridade

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós -Graduação/MBA
- ☐ Mestrado
- ☐

Quanto tempo trabalha na Caixa

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ de 1 a 5 anos
- ☐ acima de 5 até 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

Função/cargo que exerce

- ☐ Técnico Bancário
- ☐ Assistente
- ☐ Caixa
- ☐ Tesoureiro
- ☐ Gerente de Varejo
- ☐ Gerente de Carteira
- ☐ Gerente Geral

Qual porte da sua agência?

- ☐ Porte 1
- ☐ Porte 2
- ☐ Porte 3
- ☐ Porte 4

PERCEPÇÃO SOBRE A UNIVERSIDADE CAIXA

Você se sente motivado(a) para fazer os cursos propostos pela Universidade Caixa?

- ☐ Sempre
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Quais os formatos de evento você se sente mais motivado a participar

- ☐ Cursos e Minicursos
- ☐ Roda de Diálogos
- ☐ Live Streamings
- ☐ Palestras
- ☐ Workshop
- ☐ Vídeoaula

Quantidades de cursos realizados na Universidade Caixa

- ☐ Até 10 cursos
- ☐ de 11 a 30 cursos
- ☐ de 31 a 50 cursos
- ☐ mais de 50 cursos

Anualmente, com qual frequência tem participado de ações da Educação corporativa

- ☐ Sempre
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Você considera importante a aprendizagem pela Universidade Corporativa para sua carreira na Caixa Econômica Federal?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Você considera que os conteúdos dos cursos da Universidade Caixa ajudam a melhorar seu desempenho no trabalho

- ☐ Sempre
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Justifique _____

Você considera que os temas dos cursos on-line da Universidade Caixa possuem alguma aplicabilidade fora do ambiente de trabalho?

- ☐ Sempre

- ☐ Muitas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Justifique _____

Considera que o curso on-line da Universidade Caixa é capaz de proporcionar o mesmo nível de qualidade de aprendizagem que um curso presencial?

- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo muito

Em relação ao portal da Universidade Caixa, você considera

- ☐ Fácil navegação e conteúdo acessível dos módulos
- ☐ Fácil navegação e conteúdo difícil dos módulos
- ☐ Difícil navegação e conteúdo difícil dos módulos

O fato de não ter um horário fixo no curso on-line, mesmo durante o expediente de trabalho, representa vantagem em relação ao curso presencial?

- ☐ Motiva
- ☐ Dificulta
- ☐ Indiferente

Você assiste aos módulos do curso da Universidade Caixa antes de responder as avaliações?

- ☐ Sempre
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Considera que sua aprendizagem seria melhor se a Caixa disponibilizasse um horário semanal/mensal durante o expediente destinado apenas para realização dos cursos?

- ☐ Durante o expediente
- ☐ Fora do expediente
- ☐ Flexível

Considera que sua participação nos cursos impulsiona os resultados e as metas da empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte

Faça sugestões e/ou críticas sobre os cursos de capacitação da Universidade Caixa.

ANEXO 2

Páginas do Relatório de Sustentabilidade Caixa 2023

