

## **A Dinâmica da Interação das Lógicas Institucionais na Educação Corporativa**

### **Autoria**

Patricia de Sousa Vianna - pasvianna@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Roberto Gonzalez Duarte - rgonzalezduarte@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Rafael Marques Pessoa - rafamape@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

### **Agradecimentos**

FAPEMIG

### **Resumo**

Este artigo analisa a dinâmica da interação entre quatro lógicas institucionais na educação corporativa do Banco do Brasil. A partir de um framework baseado nos conceitos de complexidade institucional (Thorton et al., 2012), lógicas institucionais (Goodrick e Reay, 2011) e mundos de valor (Boltanski e Thévenot, 2006), realizou-se um estudo de caso longitudinal (1965-2018), a partir de dados secundários e primários, além de observação. O estudo evidenciou: (i) a influência simultânea e duradoura de múltiplas lógicas sobre uma prática organizacional e (ii) a necessidade de se analisar as interações entre os elementos gramaticais de valor das lógicas, ocorridas nas interfaces das constelações, a fim de se compreender a trajetória da prática organizacional ao longo do tempo. Propõe-se um modelo para se estudar as manifestações lógicas institucionais nas práticas organizacionais, utilizando a gramática de valor de Boltanski e Thévenot (2006). Baseado na complementariedade entre os princípios lógicos institucionais e as ordens de valor (Cloutier e Langley, 2013), desenvolveu-se a "Gramática Lógica da Prática Educativa", que é uma abordagem inovadora para identificar e analisar as manifestações lógicas institucionais na prática organizacional.

Palavras-chave ? Complexidade institucional. Constelação lógica institucional. Interface institucional. Mundos de valor. Educação Corporativa.



## A Dinâmica da Interação das Lógicas Institucionais na Educação Corporativa

### Resumo

Este artigo analisa a dinâmica da interação entre quatro lógicas institucionais na educação corporativa do Banco do Brasil. A partir de um *framework* baseado nos conceitos de complexidade institucional (Thornton *et al.*, 2012), lógicas institucionais (Goodrick e Reay, 2011) e mundos de valor (Boltanski e Thévenot, 2006), realizou-se um estudo de caso longitudinal (1965-2018), a partir de dados secundários e primários, além de observação. O estudo evidenciou: (i) a influência simultânea e duradoura de múltiplas lógicas sobre uma prática organizacional e (ii) a necessidade de se analisar as interações entre os elementos gramaticais de valor das lógicas, ocorridas nas interfaces das constelações, a fim de se compreender a trajetória da prática organizacional ao longo do tempo. Propõe-se um modelo para se estudar as manifestações lógicas institucionais nas práticas organizacionais, utilizando a gramática de valor de Boltanski e Thévenot (2006). Baseado na complementariedade entre os princípios lógicos institucionais e as ordens de valor (Cloutier e Langley, 2013), desenvolveu-se a “Gramática Lógica da Prática Educativa”, que é uma abordagem inovadora para identificar e analisar as manifestações lógicas institucionais na prática organizacional.

**Palavras-chave** – Complexidade institucional. Constelação lógica institucional. Interface institucional. Mundos de valor. Educação Corporativa.

### 1 – Introdução

As múltiplas racionalidades constitutivas da sociedade contemporânea (Friedland e Alford, 1991; Boltanski e Thévenot, 2006; Thornton *et al.*, 2012) representam um desafio para as organizações. Lógicas institucionais distintas geram dilemas, exigindo das organizações capacidade de acomodá-las como condição para a sua sobrevivência (Boltanski e Thévenot, 2006). A coexistência de múltiplas lógicas tem sido discutida (Pache e Santos, 2013; Raynard, 2016; Thornton *et al.* 2012; Thornton e Ocasio, 2008), mas poucas pesquisas empíricas foram realizadas para se compreender os impactos dessa coexistência sobre as práticas organizacionais ao longo do tempo (Goodrick e Reay, 2011). Goodrick e Reay (2011) argumentam que as lógicas são partes de um conjunto, cujos componentes podem ser recombinados de diferentes maneiras: práticas organizacionais tendem a refletir a influência de atributos de lógicas diferentes – constelação de lógicas. A pesquisa teve como pressuposto que “[A]s lógicas institucionais representam quadros de referência que condicionam as escolhas dos atores para a produção de sentido, o vocabulário utilizado para motivar a ação, e seu sentido de *self* e de identidade” (Thornton *et al.*, 2012, p. 2) e baseando-se no modelo de Goodrick e Reay (2011) sobre a coexistência de lógicas institucionais e suas manifestações – materiais e simbólicas –, discute-se os efeitos dessa coexistência em uma organização (Pache e Santos, 2013; Kraatz e Block, 2008) e nas práticas organizacionais (Goodrick e Reay, 2011).

Para analisar a manifestação lógica nas práticas organizacionais, examina-se a educação corporativa – prática concernente aos processos vitais da organização: produtividade, inovação, competitividade, gestão e cultura. Realizou-se um estudo empírico no Banco do Brasil (BB), organização constituída por múltiplas lógicas institucionais – mercado, estado, corporação e família. O artigo estrutura-se da seguinte forma: apresenta-se o referencial teórico, seguido pela metodologia, os resultados da pesquisa, discussão desses resultados e as considerações finais.

### 2 – Referencial teórico

Campo organizacional, tema central da teoria institucional, pressupõe a existência de uma lógica institucional dominante, indutora do isomorfismo institucional. Formulações

posteriores argumentam, que “[...] mudanças acontecem mesmo em contextos altamente institucionalizados” (Wooten e Hoffman, 2008, p. 134). Um campo seria formado por diversos participantes, mesmo que com propósitos incongruentes, compreendendo “[...] mais do que um diálogo isomórfico, [...] um campo de lutas” (Wooten e Hoffman, 2008, p. 134). Esse campo compreende várias lógicas institucionais entendidas como: conjuntos de princípios que prescrevem como interpretar e como funcionar em situações sociais (Greenwood *et al.*, 2011), portanto, as “[...] lógicas modelam as práticas individuais e organizacionais porque elas representam conjuntos de expectativas para o relacionamento e o comportamento social” (Goodrick e Reay, 2011, p. 375).

A multiplicidade de lógicas presentes no campo é compreendida como pluralismo institucional (Kraatz e Block, 2008), complexidade institucional (Greenwood *et al.*, 2011). Diferentes autores (Friedland e Alford, 1991; Thornton *et al.*, 2012) desenvolveram modelos de tipos ideais de lógicas institucionais. Estas compõem-se por princípios, práticas e símbolos que influenciam o comportamento individual e organizacional. Boltanski e Thévenot (2006) sugerem a tipologia de mundos de valor/ordens de valor. O ponto de partida é que os mundos de valor são como ordens institucionais no sentido de que diferentes tipos de práticas sociais são justificadas e reproduzidas em virtude de suas influências. Para esses autores, as ações e suas justificativas são menos frágeis quando há bases para incorporá-las nos arranjos desses mundos. Em outros termos, não se pode agir segundo os valores de um determinado mundo e justificar sua ação segundo os valores de outro. Cada mundo de valor tem sua especificidade lógica, seu princípio, sua simbologia e sua materialização. Segundo Cloutier e Langley (2013), o modelo proposto por Boltanski e Thévenot (2006) oferece recursos para compreender esses pontos no nível das organizações.

Analisando as especificidades, semelhanças e complementariedade entre essas duas perspectivas teóricas – lógicas institucionais e mundos de valor –, Cloutier e Langley (2013) observam que, diferentemente da primeira, a segunda perspectiva tem como pressuposto que os atores sociais não interpretam e produzem sentido do mundo de uma maneira predeterminada, ditada por uma lógica institucional dominante. De maneira distinta, a perspectiva dos mundos de valor argumenta que os atores podem transitar entre os elementos de quaisquer mundos, usando-os para construir suas necessidades de retórica em situações em que o que é certo ou apropriado é divergente de uma ação em curso. Essa possibilidade de trânsito dos atores sociais entre os mundos de valor para se legitimarem coincide com os propósitos das constelações de lógicas institucionais de Goodrick e Reay (2011). Segundo esse modelo, as lógicas são partes elementares de um todo – constelação lógica –, que podem ser recombinadas de diferentes modos. Isso significa que as práticas organizacionais podem refletir a influência simultânea de atributos de lógicas diferentes, dependendo da modalidade de constelação lógica vigente em determinada situação. Constelações lógicas variam: pode haver dominância de uma lógica sobre as demais; influência equitativa de mais de uma lógica; influência moderada de uma lógica entre outras de menor influência, sem a dominância de nenhuma, podendo alternar o padrão de influência sobre o comportamento, ao longo do tempo.

Tendo em vista as questões – trânsito dos atores sociais entre os diferentes mundos de valor que constituem a sociedade (Boltanski e Thévenot, 2006; Patriotta *et al.*, 2011); coexistência competitiva ou cooperativa entre as lógicas institucionais de uma constelação e sua influência no comportamento social (Goodrick e Reay, 2011); reflexo dos componentes elementares das lógicas institucionais nas práticas materiais e nos símbolos culturais das organizações (Greenwood *et al.*, 2009; Zilber, 2008); conexão entre a gramática dos mundos de valor e os tipos ideais das lógicas institucionais (Cloutier e Langley, 2013) – discutidas na literatura institucional, argumenta-se que a dinâmica da interação entre as lógicas de uma constelação pode ser evidenciada nas práticas das organizações. As organizações plurais (Kraatz e Block, 2008) ou híbridas (Pache e Santos, 2013) refletem as contradições de seu

ambiente, incorporando elementos de diferentes lógicas institucionais, constituindo-se em “[...] arenas de contradição” (Pache e Santos, 2013, p. 972). Neste estudo, desvelam-se como os efeitos decorrentes de uma coexistência estável e duradoura de múltiplas lógicas institucionais afetam a prática organizacional. Compreender como as lógicas interagem em uma constelação e os efeitos repercutidos nas práticas organizacionais contribui para se entender o comportamento organizacional face à complexidade de seu ambiente. Partindo desses pressupostos, a Figura 1 sintetiza o modelo geral da pesquisa:



Figura 1: Reflexos das lógicas institucionais na prática educativa.

### 3 – Metodologia

Desenvolveu-se um estudo qualitativo, descritivo e explicativo, a partir de um estudo de caso (Yin, 2004) longitudinal no BB. O Banco é considerado uma organização composta por quatro lógicas: (i) Mercado (competição e lucratividade); (ii) Estado (desenvolvimento econômico e social); (iii) Corporação (organização burocrática); (iv) Família (lealdade e identidade). Pressupondo que essas quatro lógicas se refletem nas práticas da organização, analisa-se a sua educação corporativa – EC – ao longo de um período de 54 anos (1965-2018). Esse período foi dividido em quatro fases históricas, definidas pelos autores a partir de eventos organizacionais que influenciaram os objetivos da EC, conforme Figura 2.

Fases	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Período	1965 a 1974 (10 anos)	1975 a 1985 (11 anos)	1986 a 2000 (15 anos)	2001 a 2018 (18 anos)
Objetivo EC	Aprimorar o pessoal para o engrandecimento do BB como instituição nacional a serviço do País.	Promover a cultura da educação permanente na empresa.	Avançar na instalação de cultura negocial no BB.	Criar significado e valor pela educação.
Evento Disruptivo	1965: Criação DESED	1975: Reestruturação Organizacional	1986: Perda da Conta Movimento do Tesouro Nacional	2001: Reestruturação organizacional 2002: criação UniBB

Figura 2: Fases históricas da EC.

A caracterização das lógicas institucionais e seus reflexos na EC baseou-se elementos gramaticais dos ‘mundos de valor’ (Boltanski e Thévenot, 2006). A Gramática Lógica da Prática Educativa (GLPE), na Figura 3 abaixo, apresenta os princípios ordenadores de cada lógica, de forma sucinta e objetiva, evidenciando a essência de cada ordem de valor.

Manifestações	Lógicas Gramática	Mercado	Estado	Corporação	Família
	Mundos de Valor	Mercado	Cívico	Industrial	Doméstico
	Princípio valor	Competição	Bem comum	Eficiência Técnica	Tradição;

					Reputação Confiança
	Estado de valor = legítimo	Lucro; Exclusividade	Representatividade	Funcionalidade	
	Estado de Deficiência	Prejuízo	Individualismo	Amadorismo	Traição
	Relação de valor	Riqueza	Adesão	Governança	Responsabilidade e
	Competência necessária para participar dos mundos	Interesse próprio	Cidadania	Produtividade	Lealdade
	Esforço para participar dos mundos	Oportunismo	Solidariedade	Competência	Comprometimento
	Papéis	Competidores; Clientes; Compradores; Vendedores.	Lideranças sociais e governamentais; Cidadãos.	Profissionais; Especialistas.	Autoridades; Líderes; Subordinados; Exemplo.
	Objetos	Marca; Mercadoria; Concorrência; Exclusividade; Contratos.	Regras; Regulamentos; Direitos Fundamentais.	Infraestrutura; Método; Ferramenta; Planejamento; Tecnologia.	Etiqueta social; Títulos; Deveres; Vestuário; Casa; Patrimônio; Herança.
	Símbolo	Mercado	Estado	Sistema	Costumes
	Modelo de avaliação	Bolsa de Valores	Engajamento	Inovações	Rituais
	Temporalidade	Curto Prazo	Perenidade	Médio/Longo Prazo	Habitual
	Espacialidade	Global	Holística	Cartesiana	Local
<b>Prática Educativa</b>	Estratégias educacionais para desenvolver competências críticas para a organização.	Desenvolvimento de competências negociais.	Desenvolvimento de mentalidade socioambiental.	Especialização profissional.	Perpetuação dos valores organizacionais.

**Figura 3:** Gramática Lógica da Prática Educativa (GLPE), baseado em Friedland e Alford (1991), Boltanski e Thévenot (2006), Thornton *et al.* (2012), Cloutier e Langley (2013).

Os dados foram coletados por meio de documentos internos, portal Banco do Brasil/UniBB na *web*, filmes, entrevistas semiestruturadas, grupos de foco e por meio de observação. As fontes de consulta utilizadas, por fase histórica, constam da Figura 4.

Fase I: 1965 - 1974	<b>Livros:</b> <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i> . Brasília: Banco do Brasil, 2007. 273 p.; <b>Periódicos:</b> Revistas DESED (1167 p.) v:6-30; <b>Filme:</b> <i>Os pioneiros da educação no Banco do Brasil</i> . < <a href="http://www.unibb.com.br/saiba-mais#videos-unibb">www.unibb.com.br/saiba-mais#videos-unibb</a> >; <b>Entrevistas:</b> Gerência média, Educadores, <b>Grupo de Foco:</b> Gerente-Geral <i>Cipadianos</i> ; <b>Site:</b> < <a href="http://www.unibb.com.br">www.unibb.com.br</a> >.
Fase II: 1975 - 1985	<b>Livros:</b> <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i> . Brasília: Banco do Brasil, 2007. 273 p.; Especial bb.com.você “200 anos 200 histórias”. BIP. 1978/1988.2008. Comunidade Virtual Amigos do BB/2008. 2008. 207 p. <b>Periódicos:</b> Revistas DESED v: 49-54; Suplementos: 1-4; <b>Filme:</b> <i>Os pioneiros da educação no Banco do Brasil</i> . < <a href="http://www.unibb.com.br/saiba-mais#videos-unibb">www.unibb.com.br/saiba-mais#videos-unibb</a> >; <b>Entrevistas:</b> Gerente-Geral, Educadores; <b>Site:</b> < <a href="http://www.unibb.com.br">www.unibb.com.br</a> >
Fase III: 1986 - 2000	<b>Livros:</b> <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i> . Brasília: Banco do Brasil, 2007.; Especial bb.com.você “200 anos 200 histórias” BIP. 1978;1988. Comunidade Virtual Amigos do BB/2008. 2008. 207 p. <b>Periódicos:</b> Revista Germinal, v. 1-6; 8-10; PROFI, v. 10, 15, 08, 23; <b>Entrevistas:</b> Educador residente; GG Cefor; Editor Revista Germinal; Educadores; GG; Grupo de Foco: GG Programa Novos Gestores; <b>Site:</b> < <a href="http://www.unibb.com.br">www.unibb.com.br</a> >
Fase IV: 2001 - 2018	<b>Livros:</b> <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i> . Brasília: Banco do Brasil, 2007. <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i> . 2ª ed. ampliada e atualizada, 2015. Especial bb.com.você “200 anos 200 histórias” Comunidade Virtual Amigos do BB/2008. 2008. 207 p. <i>Fundamentos da Prática Educativa no BB – CPE (UniBB)</i> . <i>Referenciais para Liderança – UniBB</i> , 2011. <i>Proposta Político- Pedagógica</i> (2008). <b>Periódicos:</b> PROFI Suplementos: 10,11 (2001); 29 (2003); 2 (2004); 31 (2005); 17,18,19 (2009); <i>Pró-equidade</i> (2010); <i>Bb.com.vc</i> n°74, jun/2012.

<p><b>Filmes:</b> EuFaçoAUniBB.; Video Institucional UniBB 2016/2017; Universidade Corporativa; 50 anos de educação corporativa no BB; Inspira BB :Liderança e Educação, &lt;www.unibb.com.br/saiba-mais#videos-unibb&gt;.</p> <p><b>Observação participativa:</b> Inspira BB “Liderança para um novo tempo”, março/2018.</p> <p><b>Entrevistas:</b> Executivos (DG), Educadores, GG GEPEs, Educadores, GG Agências, Diretor Contraf/Cut, Diretor Sindical BB-MG.</p> <p><b>Site:</b> &lt; www.unibb.com.br&gt;</p>
---

**Figura 4:** Fontes de dados.

Foram lidos 32 volumes da Revista do DESED, 8 volumes do *Germinal* e 10 fascículos do PROFI e catalogadas todas as matérias com suas respectivas páginas e volumes, destacando-se título, resumo e citações que expressassem a essência de cada matéria. Este trabalho resultou em 282 páginas, com 55.459 palavras: (i) 175 páginas contendo 35.858 palavras referentes à Revista DESED; (ii) 21 páginas contendo 4.352 palavras referentes à Revista *Germinal*; (iii) 86 páginas contendo 15.249 palavras referentes ao PROFI. A mesma sistemática foi adotada com relação aos demais documentos, impressos e virtuais. As entrevistas foram realizadas com colaboradores dos segmentos estratégico, tático e operacional (incluindo dois representantes sindicais do BB), totalizando 33 indivíduos, perfazendo 19h40min de gravação, transcritas em 876 páginas, contendo 215.537 palavras. Entre essas entrevistas, constam dois grupos de foco, realizados com gerentes egressos de duas ações específicas de formação de líderes: “CIPAD” (três gerentes, acima de 80 anos) e “Novos Gestores” (seis gerentes, média de 50 anos e desligados da organização entre 2012 e 2016). As entrevistas se encerraram quando deixaram de gerar informações adicionais para a compreensão do fenômeno – quando a saturação teórica ou de sentido foi alcançada (Bauer; Gaskell, 2002; Eisenhardt, 1989).

Os dados foram tratados e analisados por meio da análise de conteúdo. As quatro lógicas foram agrupadas em cada uma das quatro fases históricas analisadas. Na planilha para cada fase, inseriu-se os excertos selecionados dos documentos e das entrevistas. Essa seleção foi feita a partir da análise e recorte dos conteúdos trabalhados *vis-à-vis* os elementos gramaticais de valor. Cada tópico selecionado foi inserido na sua respectiva fase histórica, gerando a base de dados apresentada na Figura 5:

Fase Histórica	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Total
Nº de páginas	38	25	51	116	230
Nº de palavras	16.380	9.800	24.770	64.097	115.047

**Figura 5:** Base de dados por fase histórica.

Foram computadas as manifestações gramaticais lógicas em cada fase. Os resultados, em números absolutos e em percentuais por lógicas (soma por colunas) e por constelação lógica (soma por linhas), são apresentados na Figura 6.

Lógicas \ Somatório	Mercado	Estado	Corporação	Família	Soma Constelação Lógica	Fase Histórica
Números absolutos	12	56	64	65	197	I
Somatório (%)	6	28	32	33	100	
Números absolutos	06	38	46	39	129	II
Somatório (%)	05	29	36	30	100	
Números absolutos	47	53	104	51	255	III
Somatório (%)	18	21	41	20	100	
Números absolutos	155	139	188	96	578	IV
Somatório (%)	27	24	33	17	100	

**Figura 6:** Manifestações lógicas por fase histórica.

Após identificação e quantificação das manifestações lógicas, arbitraram-se parâmetros para qualificar a expressão gramatical das lógicas – predominante, significativa e incipiente – nas constelações das quatro fases, conforme Figura 7:

Expressão lógica	Predominante	Significativa	Incipiente
Percentual de manifestação (%)	Maior ou igual a 40%	Menor que 40% e maior que 20%	Menor que 20%

Figura 7: Parâmetros de expressão lógica.

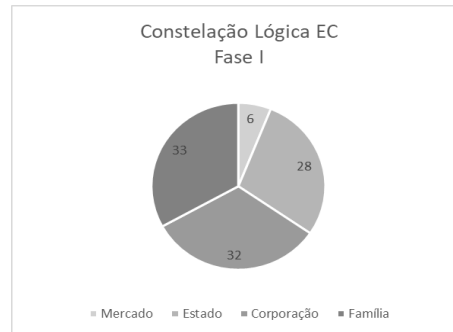
## 4 – Resultados

### 4.1 Fase I: Educação para o Desenvolvimento (1965-1974)

O papel do BB nessa fase é claro para o corpo funcional: contribuir e estimular o desenvolvimento social e econômico nacional. Consequentemente, o Banco direciona sua EC para se capacitar como organização a serviço do País. O lema *Educação para o Desenvolvimento* traduz “o esforço de educar para a melhoria da produção e dos níveis de produtividade nos múltiplos ramos de atividade do País” (Xavier, 2007, p. 47). A criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal (DESED), em 1965, é o marco da sistematização da EC na organização. A cultura do BB – autoritarismo e disciplina – se reflete na EC, que adota uma filosofia de cunho tecnicista. Nos cursos predominam conteúdos acadêmicos – economia, contabilidade, administração científica, direito, comércio internacional – e são direcionados aos gestores. Ação educativa essencial nessa fase é a criação da Revista DESED, enviada a todos os colaboradores, disseminando informações sobre a organização e suas políticas de pessoal. É um dos instrumentos mais importantes de integração do corpo social da empresa.

“Entregaremos um exemplar a cada um dos nossos 45.000 leitores e pronto: esgotou-se a edição. Confessamos que nosso lucro vem sendo extraordinário, **o de integrar num mesmo espírito de trabalho todos os funcionários do BB: os das grandes metrópoles e os autênticos bandeirantes do século XX que movimentam centenas de agências pelo Brasil a dentro.** A Revista Desed é o novo Banco do Brasil voltado para seus funcionários.” Banco do Brasil S.A (*Tradição que se moderniza*). (Revista DESED nº 16, nov/dez de 1969, p:33).

A constelação é constituída por três lógicas significativas (família, corporação, estado) + uma lógica incipiente (mercado), como demonstrado na Figura 8. A EC orienta-se segundo os princípios lógicos institucionais da conjunção família-corporação-estado, ancorada nos elementos gramaticais *lealdade-profissionalismo-cidadania*. O propósito é a instrumentalização do quadro de pessoal, a fim de profissionalizar os colaboradores, aumentar a eficiência da organização e perpetuar os valores e a cultura corporativa. A sistematização das ações educativas baseia-se no binômio chefe/subordinado. Os chefes constituíam o público das ações formativas e era seu *dever* ensinar os seus subordinados. Como o BB ainda era pouco sensível à ação concorrencial no mercado, questões como competitividade, concorrência e clientes são incipientes no repertório da EC. Por outro lado, manifestações sobre o porte da empresa e sua posição no *ranking* da indústria financeira internacional – elementos gramaticais de valor da lógica mercadológica – já estavam presentes. A figura 8 apresenta a constelação lógica da Fase I.



**Figura 8:** Constelação lógica – Fase I

Embora elementos gramaticais das quatro lógicas – tradição (família); solidez, modernização e treinamento (corporação); maior banco da América Latina (mercado); e desenvolvimento de um país (estado) – estejam presentes nessa fase, a EC orienta-se principalmente segundo as três lógicas significativas. A EC profissionaliza (lógica corporativa) os chefes (lógica família) e estes formam seus subordinados (lógica corporativa) para que o BB promova o desenvolvimento nacional (lógica estado).

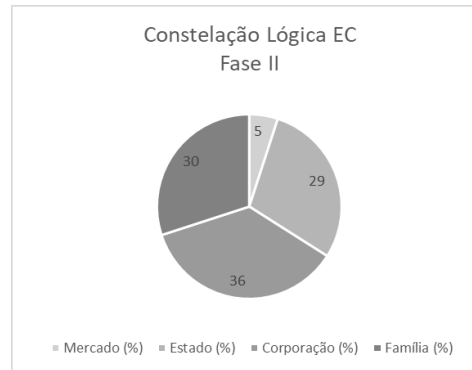
#### 4.2 Fase II: Educação permanente (1975-1985)

O BB continua a ser um instrumento das políticas desenvolvimentistas do governo militar: o Banco tem a responsabilidade de expandir a fronteira agrícola, fixar o homem no campo, financiar a produção industrial, incentivar o desenvolvimento de tecnologias, apoiar pequenas e médias empresas, reduzir as desigualdades regionais e captar recursos externos (Xavier, 2007). Consequentemente, a EC tem a missão de promover a cultura da educação permanente na organização, capacitando os colaboradores para os novos desafios impostos ao Banco durante a crise do milagre econômico. O DESED se consolida como o *locus operandi* educacional. Em 1976, cria-se o “Programa de Formação Permanente”, segundo o princípio que o domínio da profissão não exclui o seu aperfeiçoamento. Para fazer frente a essa demanda, o Banco descentraliza suas ações educativas (até então concentradas no Rio de Janeiro) em onze cidades, por meio da rede Centro de Formação Profissional (CEFOP), com coordenação local, mas ainda subordinados ao DESED (Xavier, 2007).

“[...] a grosso modo eu poderia dizer o seguinte, o Cefor, ele veio para responder a uma necessidade da empresa mais tecnicista [...], preparar as pessoas para a função, função prática, função pé no chão. Eu vou aprender análise de balanço, é análise de balanço [...] como é que analisa balanço, o que que tem que olhar quanto a isso, quanto aquilo, faz isso [...]” (JG).

Mantém-se a constelação identificada no período anterior: três lógicas significativas (corporação, família e estado) + uma lógica incipiente (mercado), conforme Figura 9.





**Figura 9:** Constelação lógica – Fase II

Mesmo a conjunção se mantendo inalterada, a EC redefine sua atuação: (i) a sistematização das ações educativas passa a ser *Educação para o Trabalho*; (ii) o público prioritário alcança todos os comissionados; (iii) o conteúdo dos cursos substitui o academicismo da primeira fase pelo pragmatismo, voltado à execução dos serviços bancários – Contabilidade, Análise de balanço, Análise de Crédito, Gestão de Equipes, Caixa Executivo – CAIEX –, Comunicação e Expressão – COMEX (Xavier, 2007, pp. 60-70). O objetivo é capacitar os colaboradores do BB para o papel de consultores dos empreendedores brasileiros, sejam produtores rurais, industriais, exportadores:

“Enquanto isso, [os funcionários] **reciclados periodicamente**, procuram **prestar serviços, orientar os empresários e ajudá-los a tomar decisões sérias** no que diz respeito a empréstimos e investimentos. [...]. Começa a produzir, assim, **bons frutos o trabalho que o Banco do Brasil desenvolve no sentido de melhorar a qualidade do seu material humano**, abrindo-lhe novas perspectivas para o futuro” (Revista Desed, v.50, jul/set de 1975, p:48).

Um novo critério de ascensão profissional é introduzido pela área de recursos humanos (RH); qualificação, em adição aos critérios de antiguidade e de lealdade, predominantes na fase anterior. Aos elementos gramaticais da fase anterior, outros são incorporados à EC – *carreira, mão de obra, qualificação, RH*, da lógica corporativa, conforme excerto da Revista Desed.

“As **oportunidades de progresso na carreira** – iguais para todos – servirão como importante fator de **estímulo e incentivo aos mais novos**. Além disso, da adequada **alocação da mão-de-obra**, aliada à um **constante processo de qualificação dos recursos humanos**, resultará maior **interação de objetivos empresa/funcionário**, com reflexos positivos em todo o organismo administrativo” (Revista Desed 2, Suplemento, fev, 1978, p:8).

O “Programa de Formação Permanente” dissemina uma nova mentalidade na organização, pois a cultura prevalente não estimulava a formação acadêmica de seus quadros. O colaborador que investia na sua formação era visto como descomprometido com o BB, um traidor. A cultura vigente era de *dedicação exclusiva à organização*, elemento gramatical da lógica família, conforme trecho da entrevista:

“[...] em 1976, nós fazíamos faculdade a contragosto dos gerentes. [...] Eu falei: ‘**Não, eu queria continuar estudando**’. Imediatamente ele deu um chique, dizendo que: ‘**Na minha agência eu não quero estudante, eu quero gente comprometida com o Banco**’. [...] E ele fala que não, que de jeito nenhum, que **ele queria era funcionário comprometido, com dedicação exclusiva** etc e tal. Eu tentava explicar que não, que eu ia tentar estudar à noite, que não ia atrapalhar em nada. Mas **não era uma coisa aprovada**” (Cr.).

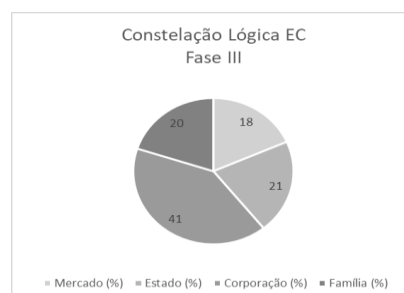
A lógica mercadológica, ainda incipiente, se faz presente na perspectiva globalizada do BB. O Banco convida seus colaboradores a atuarem nas diversas agências do exterior – continentes americano, europeu e asiático (Revista Desed, v.49, mai/jun, 1975). O sentimento de *professional global* é corroborado pela matéria *PONTE*:

“Quando o Banco do Brasil **instala agências em praças altamente competitivas e poderosos centros financeiros** (como é o caso de **Amsterdã**), aparecem bem definidas as diretrizes de **apoio à política de ampliação do nosso comércio exterior** [...]. **Para o BB não existem fronteiras. A primeira agência na Holanda foi a vigésima no exterior**” (Revista Desed, v. 51, out/dez, 1975, p:3-4).

Como anteriormente, embora elementos gramaticais das quatro lógicas – qualificação (corporativa); comprometimento (família); solidariedade (estado); globalização (mercado) se manifestem, a EC orienta-se conforme as três lógicas significativas. A EC desenvolve as competências necessárias ao trabalho de consultoria para os empreendedores brasileiros (corporação), de forma a aumentar os índices de produtividade do país (estado) e, ao mesmo tempo, incentivar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos do BB (família).

#### 4.3 Fase III: Educação para o negócio (1986-2000)

Com o fim do governo militar e a retomada do regime democrático, o BB perde a condição de depositário dos recursos do Tesouro Nacional, tornando-se um banco de mercado, cujo resultado viria principalmente do *spread* bancário. Os desafios impostos ao Banco para se adequar à competição do mercado exigem, em 1996, uma revisão do seu modelo organizacional, cujos focos são: cliente; agilidade organizacional; negócio; gerência por unidades de negócios; eficiência nos custos; e maximização de sinergias (Germinal, v.8, ago/1996). Após 22 anos de prevalência da conjunção corporação-família-estado, a constelação apresenta um novo padrão: uma lógica predominante (corporação) + duas lógicas significativas (estado e família) + uma lógica incipiente (mercado). Duas mudanças de manifestação lógica nessa constelação merecem destaque: (i) crescimento da lógica mercado – passando de 5% para 18% e (ii) redução da lógica família – passando de 20% para 10%, conforme Figura 10.



**Figura 10:** Constelação lógica – Fase III

Esse novo padrão implica na reorientação da EC: (i) a sistematização das ações educativas, que passam a ter como premissa a *Educação no Trabalho*; (ii) o público prioritário é a gerência média; e (iii) os cursos trabalham a polivalência do colaborador, a criatividade e as habilidades de gestão, qualificando-o para as atividades de intermediação financeira – automação bancária, sistema *on line*, Orientação sobre Treinamento em Serviço, Curso Básico de Supervisão, *marketing*, processamento de dados, Rentabilidade Financeira, Produtos do Banco (XAVIER, 2007, p. 73-93). Os elementos gramaticais *gestão, tecnologia, infraestrutura, sistematização de processos e reestruturação organizacional* (lógica corporativa) predominam,

com os objetivos de implementar a *cultura negocial* (lógica mercado) no BB, capacitar a gerência média para atuar como elo entre a base funcional e as estratégias empresariais (lógica corporativa), incrementando a competitividade e a realização de negócios rentáveis (lógica mercado).

**“O funcionalismo do Banco, de modo geral, não estava preparado para essa nova realidade. Havia ameaça, vamos dizer assim, já colocada com essa perda da Conta Movimento, o Banco tinha que ganhar o seu espaço no mercado, e ele estava muito atrás dos outros concorrentes, então aí a educação entra de sola para tentar suprir esse vácuo que tinha ali, que se colocou desde sempre. Eu acho que foi uma época em que sabiamente a educação, ela foi reforçada e foi direcionada com mais força, preparando um contingente cada vez maior de pessoas para enfrentar essa realidade” (JG).**

Em sintonia com os pressupostos de eficiência e de focos no cliente e no negócio, o DESED é extinto por não comportar o crescimento da demanda por capacitação com a agilidade e a otimização de recursos orçamentários requeridos (lógica corporação). A publicação da Revista Desed é igualmente suspensa. O novo órgão responsável pela EC é a Gerência de Desenvolvimento Profissional (GEDEP), com novas atribuições: “O órgão sucessor [do DESED] terá uma linha de trabalho identificada com a Gestão do Conhecimento, que vem a ser o empacotamento de conhecimentos do Banco para montagem de cursos internos” (Germinal, v.5, mai/1996, p:9). A estratégia educacional é baseada na noção de que o conhecimento é um ativo organizacional e os treinamentos devem produzir resultados parametrizáveis (Xavier, 2007). É criado o “Programa Profissionalização” e lançado o periódico PROFI. Os fascículos PROFI, a exemplo do que foi a Revista Desed nas fases anteriores, também são distribuídos a todos os funcionários do Banco. No fascículo comemorativo de um ano do Programa, a mensagem explícita os seus objetivos pedagógicos – criatividade, esmero, alavancagem negocial, comprometimento com a Casa:

**“Durante esses 12 meses vimos trazendo algumas ferramentas para que fossem atingidos ideais como: prazer nas realizações, esmero e criatividade nas tarefas do dia-a-dia, alavancagem nos negócios, maior comprometimento com o objetivo da Casa, melhor conhecimento do que é esperado de cada um, uma carreira mais bem programada, melhor qualidade de vida [...] Sem esquecer o foco no cliente, transcendendo o atendimento costumeiro e levando cada profissional a refletir sobre e aprimorar o tratamento a ele dispensado. Afinal, ele é o objetivo máximo!” (Profi, v.10, jul., 1997, contracapa).**

Com o novo alinhamento da EC, emergem os elementos gramaticais próprios da lógica mercadológica – *sociedade do conhecimento, conhecimento como ativo organizacional, competências negociais, foco no cliente, alavancagem negocial*. A filosofia pedagógica mescla pressupostos das escolas clássica e socio-constructivista. Juntas, essas escolas preconizam o aprendizado técnico e a visão crítica da realidade. Essa mixagem de princípios pedagógicos estimula os colaboradores a problematizarem sua nova realidade de empregados de um banco de mercado: responsabilidade em autodesenvolverem-se, gerarem negócios rentáveis e manterem-se atrativo para seu empregador e, ao mesmo tempo, desenvolverem a *reflexividade* e a *consciência cidadã*, elementos gramaticais da lógica estado. A lógica família, embora menos importante nessa fase, continua a manifestar seus princípios de valor por meio dos seus elementos gramaticais: *comprometimento, responsabilidade e lealdade* do colaborador com o BB.

**“Eu acho que a cultura do Banco, ela sempre ajudou nisso; era o seguinte: nós, funcionários, dessa época, a gente tinha muita garra, a gente acreditava que o Banco era nossa casa, e assim falava ‘é para se virar do avesso para poder fazer isso’, a**

**gente se virava.** A gente pegava e ia ler livro, a gente ia ler revista, a gente sentava para reunir, ‘vamos conversar sobre isso, como é que nós vamos fazer isso’. A gente se virava” (Cr.).

A EC continua a ser influenciada pelas quatro lógicas, mas, diferentemente das fases anteriores, o conteúdo programático das ações educativas passa a levar em conta a concorrência e a realização de negócios rentáveis. Os elementos gramaticais das quatro lógicas, sustentados reciprocamente, são *produtividade, reflexividade, responsabilidade, empregabilidade*. Os dois novos elementos – *produtividade e empregabilidade* – traduzem o novo contexto em que o Banco atua e a maior relevância da lógica mercado para a EC.

#### 4.4 Fase IV: Educação para a criação de valor (2001-2018)

A partir do novo governo, em 2003, o BB retoma a sua atuação como agente de desenvolvimento social e econômico do País. A área de pessoas passa por uma profunda reestruturação, tanto do ponto de vista da estrutura como do posicionamento. Cria-se a Vice-Presidência de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental (VIPES), sob a qual está a Diretoria de Pessoas, que, por sua vez, gerencia a educação corporativa e a antiga Rede CEFOR (renomeada Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão). A nova rede compõe-se de Gerências Regionais Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social (GEPES), que são responsáveis pela operacionalização das políticas de responsabilidade socioambiental e de gestão de pessoas. Na VIPES, cujo lema é *Gente não se administra, gente se cuida*, o tema responsabilidade socioambiental passa a ser transversal em todas as ações educativas. A EC busca democratizar o acesso às ações educativas a todos os públicos, incluindo familiares dos colaboradores, clientes e o público em geral. A perspectiva responsabilidade socioambiental passa a compor o rol de quesitos do sistema *Balance Score Card* (BSC), sob o qual colaboradores e unidades organizacionais são avaliados e ranqueados por seu desempenho semestral. Cria-se a estratégia de negócios Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), fundamentada na tríade Educação, Ética e Sustentabilidade, que é foco das ações educativas e conjuga os princípios de valor das lógicas mercadológica, estado, corporativa e familiar, conforme excerto da Revista PROFI:

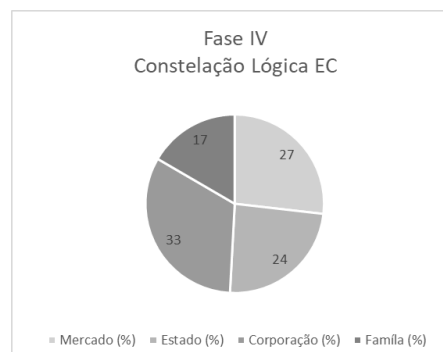
Fica evidente que a atuação diferenciada do Banco, por meio do trabalho coletivo e personalizado nas comunidades, focado na visão sistêmica e negocial acentua: O Posicionamento de Empresa – *banco completo*, especializado em segmentos de mercado; A Estratégia Corporativa, na qual estão pontuadas a “*atuação com Responsabilidade Socioambiental e compromisso com as comunidades e com o País*” (PROFI, v. 30, 2005, p. 31).

Em 2008, a organização comemora seus 200 anos de existência, e a estratégia organizacional – *BB – 200 anos fazendo o futuro* – tem como base uma política negocial, que tem o propósito de aumentar a base de clientes, de fortalecer a presença institucional e expandir os negócios. Nessa estratégia, há elementos das lógicas família (*invocação à tradição para alcançar o futuro*); mercadológica (*base de clientes, expansão dos negócios, incorporação de bancos concorrentes*); e corporativa (*capacitação, estratégia, agilidade e sistema*). Em 2010, é lançado o “Programa BB 2.0”, cujo foco é a eficiência operacional e a incorporação da visão cliente nos processos operacionais. A EC direciona a capacitação funcional para a eficiência operacional e o atendimento de excelência, traduzindo a relevância das lógicas corporativa (*eficiência operacional, processos, capacitação*) e mercado (*visão cliente, atendimento*). Em 2012, é criada nova estratégia negocial – “*BBbomPraTodos*” –, que se insere no contexto da política econômica do governo federal de forçar uma baixa de juros no mercado financeiro. A EC volta-se para a formação dos quadros para a implementação dessa nova política negocial. Para fazer frente ao novo desafio de oferecer uma solução educacional que tivesse

tempestividade, alcance e interatividade com todos os gestores do País, é criado um curso modular *online*, transmitido por internet a todas as unidades organizacionais. Em 2015, a VIPES é extinta e a DIPES é absorvida pela Vice-Presidência de Negócios Varejo. A extinção de uma Vice-Presidência dedicada às pessoas e à responsabilidade socioambiental denota, por um lado, o enfraquecimento da influência da lógica estado na organização e, de outro, o fortalecimento da lógica mercado. Sob a gestão negocial, novo direcionamento é dado à EC. Em 2016, o BB inicia a implantação de novo modelo de negócios, o “BB Digital”, simultaneamente, a EC lança o “UniBB Mobile”, disponível nos celulares dos colaboradores, utilizando *games* interativos e tecnologia virtual para soluções educacionais.

Essas inovações indicam que as lógicas corporativa e mercadológica, em sintonia com o novo modelo de negócios, se tornam mais relevantes. Nessa fase histórica há muitas comemorações: 10 anos da UniBB, Jubileu de Ouro da EC, 30 anos da Biblioteca BB, premiações nacionais e internacionais conferidas à UniBB pelas melhores práticas e inovações educativas. Manifestam-se as lógicas mercadológica (*competitividade, premiações*); corporativa (*inteligência, práticas, inovações*); e família (*reconhecimento, títulos, celebrações*). Em 2018, o papel da UniBB era “Desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem do Banco” (Disponível em <[www.unibb.com.br](http://www.unibb.com.br)> Acesso em 25.10.2018).

Nesta constelação, as lógicas corporação, mercado e estado são significativas e a lógica família, incipiente, conforme Figura 11. Em relação às fases anteriores, houve uma inversão entre as lógicas família e mercado, sendo que esta se torna mais relevante que aquela.



**Figura 11:** Constelação lógica – Fase IV

A EC se consolida como instrumento da estratégia empresarial voltado à rentabilização dos negócios. Sua missão era criar valor pela educação: “Todo o trabalho dos profissionais do Banco gira em torno da obtenção de bons resultados organizacionais, seja realizando negócios diretamente, seja apoiando a realização desses negócios” (PROFI, v. 26, ago, 2002, p. 7). A filosofia do autodesenvolvimento e da educação continuada são incorporadas na rotina organizacional e são sustentadas por várias metodologias educacionais – educação a distância, orientação profissional, portal do conhecimento e UniBB. Os elementos gramaticais *posicionamento, liderança de mercado, rentabilização de negócios, diferencial competitivo, criação de valor e autodesenvolvimento* são expressões semânticas da lógica mercadológica, que se tornou mais relevante nessa fase, e estão imbricados na missão, na estratégia e na metodologia pedagógica da EC. Refletindo a constelação dessa fase, a EC busca a sistematização do conhecimento como um ativo organizacional, posto a serviço da inteligência corporativa. O objetivo é capacitar os colaboradores para que o BB “proporcione a melhor experiência para a vida das pessoas, sem deixar de promover o desenvolvimento do nosso país e da sociedade” (BB, 2017). Novos cursos são acrescidos ao portfólio – gestão e estratégia;

negócios e apoio aos negócios; certificações AMBIMA; agronegócios; engenharia financeira; análise de investimentos; comportamento do consumidor; mercado financeiro; *marketing* de serviços; segmentação de mercado; análise de fluxo de caixa; análise de investimento; relacionamento empresa-cliente; desenvolvimento regional sustentável (Xavier, 2007, p. 142). Essa constelação se manifesta gramaticalmente nos propósitos da EC:

[...] desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional; dar suporte ao desempenho profissional; aperfeiçoar a performance organizacional, tornando a empresa competitiva; formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil (BB, 2017).

As quatro lógicas continuam a influenciar a EC, por meio dos elementos gramaticais – *sistematização do conhecimento* (corporação); *capital intelectual* (mercado), *responsabilidade socioambiental* (estado) e *tradição* (família). Diferentemente das fases anteriores, a EC orienta-se por todas as quatro lógicas, inclusive pela lógica família, que se tornou incipiente nessa fase. O objetivo da EC é desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais (corporação), voltada à rentabilização dos negócios (mercado) e à atuação socio ambientalmente responsável dos colaboradores (estado) conforme a tradição de uma empresa educadora-formadora (família).

## 5 – Discussão dos resultados

A pesquisa evidenciou a influência simultânea das quatro lógicas sobre a EC ao longo de todo o período analisado, mas as ênfases se alteram. As constelações variaram segundo dois padrões: (i) 3 lógicas significativas + 1 lógica incipiente nas fases I, II e IV e (ii) 1 lógica predominante + 2 lógicas significativas + 1 lógica incipiente, na fase III. As lógicas estado e corporação mantiveram sua relevância ao longo do período, mas percebem-se movimentos antagônicos das lógicas família e mercado. Enquanto a primeira perde ênfase progressivamente, a segunda faz o movimento inverso, tornando-se mais significativa, conforme Figura 12.

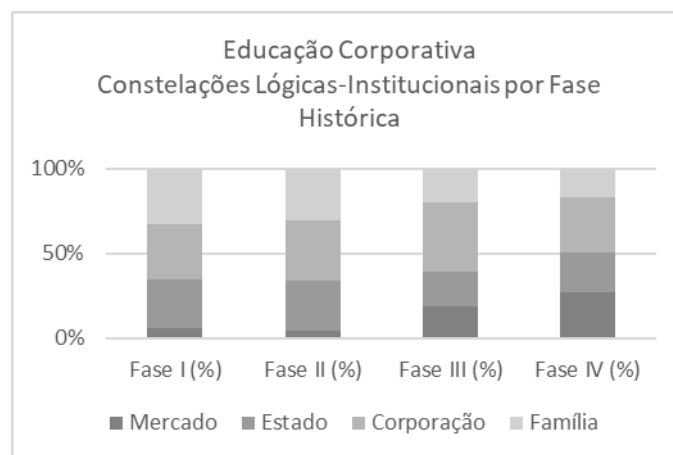


Figura 12: Dinâmica das Constelações Lógicas-Institucionais.

Embora as manifestações das quatro lógicas tenham sido evidenciadas, são as variações das conjunções lógicas, suas respectivas combinações gramaticais e, principalmente, as interfaces entre as lógicas que permitem compreender as nuances da trajetória da EC. A Figura 13 sintetiza as combinações gramaticais que traduzem as prioridades da EC e que fundamentaram as práticas educativas adotadas pelo BB nessas seis décadas.

Interfaces \ Fases	I	II	III	IV
Combinações gramaticais de valor	profissionalismo & cidadania & lealdade & exclusividade	qualificação & cidadania & comprometimento & globalização	produtividade & reflexividade & responsabilidade & empregabilidade	sistematização do conhecimento & responsabilidade socioambiental & tradição & capital intelectual

**Figura 13:** Combinações gramaticais de valor nas fases históricas.

Referentemente à lógica Corporação, seus elementos variaram do profissionalismo, à qualificação, produtividade e sistematização. Estes traduzem o foco do BB em uma EC voltada à qualificação profissional nas duas primeiras fases – acadêmica e pragmática, respectivamente. Posteriormente, o foco é a produtividade: eficiência operacional e negocial dos quadros. Na última fase, a prioridade era a sistematização do conhecimento, concebido como um ativo organizacional.

Os elementos da lógica Estado variaram da cidadania à reflexividade e à responsabilidade socioambiental. Inicialmente, a EC investiu no desenvolvimento da consciência e da postura cidadãs de seus funcionários, ressaltando o seu papel desenvolvimentista nacional. Sequencialmente, consolidou sua pedagogia socio-construtivista. Por meio da reflexividade, levou os funcionários a adotarem uma postura negocial e competitiva. Finalmente, a EC assumiu uma abordagem transdisciplinar em todas as ações educativas para a disseminação do conceito e da postura da responsabilidade socioambiental.

A lógica Família se manifesta por meio dos elementos gramaticais lealdade, comprometimento, responsabilidade e tradição. Na primeira fase, a EC utiliza-se do binômio chefe/subordinado para perpetuar os valores e a lealdade ao BB. Na sequência, sistematiza as ações formativas sob o lema *Educação para o Trabalho*, capacitando os comissionados para uma prestação de serviços comprometida com o desenvolvimento do país. Na terceira fase, faz valer a cultura de responsabilidade e de comprometimento com o BB para mobilizar os funcionários para a superação de suas carências competitivas e negociais mediante o autodesenvolvimento. Finalmente, a EC consolida-se como um valor do BB, sendo percebida como solução para todos os problemas organizacionais. Como uma tradição empresarial, a EC incorpora-se à identidade do BB – uma organização formadora-educadora.

Os elementos gramaticais exclusividade, globalização, empregabilidade e capital intelectual são manifestações da lógica Mercado. A EC inicia suas atividades empregando recursos de primeira linha – infraestrutura, professores, instituições de ensino – direcionados à formação de um seleto grupo de funcionários, os gestores. Em seguida, as ações educacionais coadunam-se com a política econômica de incentivo às exportações, capacitando os colaboradores para o comércio internacional e a atuação globalizada do BB. Na sequência, adota a filosofia do autodesenvolvimento e implementa a modalidade de educação à distância como incentivo à empregabilidade dos funcionários. Finalmente, a EC assume a gestão do conhecimento organizacional e concebe a formação dos funcionários segundo os preceitos do capital intelectual.

As variações das manifestações das lógicas indicam as priorizações da EC ao longo do tempo. Por um lado, a ascendência da lógica Mercado, ilustra como a competitividade assume gradativamente um papel prioritário na EC. Por outro lado, a perda de relevância da lógica Família influencia os laços familiares no BB – comprometimento, lealdade, e responsabilidade vão sendo substituídos por oportunismo, interesse próprio e riqueza. Contudo, tão importante quanto se observar a ênfase de manifestação de uma lógica numa constelação – incipiente, significativa ou predominante –, é observar as interações entre os elementos gramaticais nas interfaces do conjunto. Tais combinações gramaticais expressam a sustentação recíproca dos princípios de valor das quatro lógicas analisadas. Um exemplo dessa combinação gramatical

ocorre na interface das lógicas mercado e família na fase III. Os elementos gramaticais da lógica mercado – empregabilidade e autodesenvolvimento – combinam com o elemento da lógica família – comprometimento com os objetivos da casa. Ao mesmo tempo que o Programa Profissionalização (PROFI) abala os laços familiares existentes entre os colaboradores e a organização, que devem se autodesenvolver para serem atrativos para o Banco, ele invoca os princípios de valor próprios da lógica Familiar: comprometimento com a Casa. Entender essa interação entre os elementos gramaticais permite captar a influência simultânea das duas lógicas na EC. Embora os princípios de valor sejam contraditórios – interesse próprio e lealdade – as lógicas mercado e família podem, paradoxalmente, reforçar uma a outra, por meio da interação gramatical empregabilidade e comprometimento. A Figura 14 sintetiza a EC historicamente.

	<b>Fase I (1965-1974)</b>	<b>Fase II (1975-1985)</b>	<b>Fase III (1986-2000)</b>	<b>Fase IV (2001-2018)</b>
Objetivo	Educação para o Desenvolvimento	Educação Permanente	Educação para o Negócio	Educação para Criação de Valor
Sistematização das ações educativas	Binômio chefe/subordinado	Educação para o Trabalho	Educação no Trabalho	Organização Educadora-Formadora
Público Prioritário	Gestores	Comissionados	Gerência Média	Massificado
Conteúdo	Acadêmico	Pragmático	Polivalência do trabalhador; Criatividade e habilidades de gestão; Intermediação financeira	Transdisciplinar: A responsabilidade sócio ambiental é transversal a todas as temáticas
Pedagogia	Escola Clássica (com gérmen da pedagogia sócio construtivista)	Pedagogia Plural - Escola Clássica e Desediana	Pedagogia Sócio Construtivista	Pedagogia Sócio Construtivista
Lógicas	Família 33% Corporação 32% Estado 28% Mercado 6%	Corporação 36% Família 30% Estado 29% Mercado 5%	Corporação 41% Estado 21% Família 20% Mercado 18%	Corporação 33% Mercado 27% Estado 24% Família 17%
Elementos gramaticais de valor	<i>Lealdade</i> <i>Profissionalismo</i> <i>Cidadania</i> <i>Exclusividade</i>	<i>Qualificação</i> <i>Comprometimento</i> <i>Solidariedade</i> <i>Globalização</i>	<i>Produtividade</i> <i>Reflexividade</i> <i>Responsabilidade</i> <i>Competitividade</i>	<i>Sistematização</i> <i>Responsabilidade socioambiental</i> <i>Tradição</i> <i>Capital intelectual</i>

**Figura 14:** EC por fase histórica.

## 6 – Considerações finais

Este estudo demonstrou a influência simultânea e duradoura de múltiplas lógicas sobre uma prática organizacional. Também evidenciou a necessidade de se analisar as interações entre os elementos gramaticais de valor das lógicas a fim de se compreender as nuances da trajetória da prática organizacional ao longo do tempo. Propôs um novo modelo para se estudar as manifestações lógicas institucionais nas práticas organizacionais utilizando-se a gramática de valor de Boltanski e Thévenot (2006). Os resultados da pesquisa contribuem para os estudos que investigam como as organizações experienciam a multiplicidade lógica, em particular os efeitos das manifestações materiais e simbólicas de múltiplas lógicas institucionais nas práticas organizacionais. Baseado na complementariedade entre os princípios lógicos institucionais e as ordens de valor (Cloutier e Langley, 2013), desenvolveu-se a GLPE para identificar a manifestação das lógicas institucionais na prática organizacional e as interações gramaticais existentes nas interfaces lógicas. A pesquisa demonstrou que a coexistência lógica perdura ao longo do tempo sem a dominância de uma lógica sobre as demais. O padrão da coexistência lógica pode variar, dependendo dos contextos da organização e do campo institucional. As modalidades de interação entre as lógicas, por sua vez, dependem das combinações gramaticais de valor ocorridas nas suas interfaces. Goodrick e Reay (2011) identificaram o *modus operandi* das lógicas a partir da força de sua manifestação, mas não se aprofundaram sobre as interações lógicas ocorridas nas suas interfaces. Argumenta-se, portanto, que tão relevante quanto a



manifestação das lógicas, é fundamental analisar as interações gramaticais entre elas. Dessas interações, pode-se compreender as razões das mudanças nas trajetórias das práticas organizacionais. Como toda pesquisa, esta tem limitações. Trata-se de um estudo de caso, logo não é possível generalizar as conclusões para outras organizações e contextos. O modelo proposto pode ser utilizado para estender a investigação, seja sobre as manifestações das lógicas na prática educativa de outras organizações, seja sobre os efeitos da complexidade institucional para outras práticas organizacionais.

## Referências

- Banco do Brasil (2017). *Relatório Anual UniBB 2017*. Recuperado de: <[www.unibb.com.br](http://www.unibb.com.br)> Acesso em: 25.10.2018.
- Bauer, Martin W., Gaskell, George. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes. 516 p.
- Boltansky, L.; Thévenot, L. (2006). *On justification. Economies of worth*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Cloutier, C.; Langley, A. (2013). The logic of institutional logics: insights of French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360-380.
- Eisenhardt, Kathleen, M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Stanford University. Stanford, 14(4).
- Friedland, R.; Alford, Robert R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions (chap. 10, pp. 232-63). In: DiMaggio, P. J., Powell, W. W. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: The University of Chicago Press.
- Goodrick, E.; Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.
- Greenwood, Royston; Díaz, A., M.; Li, S., X.; Lorente, J., C. (2009). Multiplicity of Institutional Logics and Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science, Articles in Advance*, pp. 1-19.
- Greenwood, Royston et al. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-71. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>>. Acesso em: 4 jul. 2016.
- Kraatz, S. Matthew, Block, Emily. (2008). Organizational implications of institutional pluralism (chap. 9, pp. 243-75). In: Greenwood, Royston et al. *Organizational institutionalism*. London: Sage.
- Pache, A.; Santos, F. (2013). Inside the hybrid organizations: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1.001.
- Patriotta et al. (2011). Maintaining legitimacy: controversies, orders of worth and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8).
- Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 1-26. doi: 10.1177/1476127016634639.
- Thornton, P.; Ocasio, W.; Lounsbury, M. (2012). *The institutional logic perspective. A new approach to culture, structure and process*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Thornton, P., Ocasio, W. (2008). Institutional logics (chap. 3, pp. 99-129). In: Greenwood, Royston et al. *Organizational institutionalism*. London: Sage.
- Wooten, M.; Hoffman, A. J. (2008). Organizational fields: past, present and future (chap. 4, pp. 130-48). In: Greenwood, Royston et al. *Organizational institutionalism*. London: Sage.
- Yin, Robert K. (2004). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zilber, T. (2011). Institutional multiplicity in practice: a tale of two high-tech conferences in Israel. *Organization Science*, 22, 1539-1559.