

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

DANIELA GIANNE SPIRONELLO

**AÇÕES DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM ÁREAS DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA: UM ESTUDO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
BRASILEIRAS**

Porto Alegre

2018

DANIELA GIANNE SPIRONELLO

**AÇÕES DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM ÁREAS DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA: UM ESTUDO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2018

DANIELA GIANNE SPIRONELLO

**AÇÕES DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM ÁREAS DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA: UM ESTUDO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Cláudia Simone Antonello

Conceito Final: _____.

Aprovado em: _____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. _____ – UFRGS

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais, Geimar e Maria, que sempre sonharam comigo e deram as ferramentas necessárias para que eu pudesse atingir meus objetivos. Obrigada por caminharem comigo até aqui, pelos bons conselhos, por todo amor e por comprarem comigo os meus sonhos. Todo o caminho até aqui foi construído junto com vocês. Ao meu irmão Kauã, obrigada por me dar o prazer de ser tua irmã.

À minha vó, agradeço por ter cuidado de mim quando criança, pelo amor e pelo carinho. À toda minha família, agradeço pelo suporte familiar e por estarem sempre torcendo por mim.

Aos meus amigos, amigas e colegas que eu amo (da vida, da faculdade, da PS Júnior e do trabalho), obrigada por terem tornado esses últimos 5 anos muito especiais, por terem me ensinado tanto, pelas conversas e pelo apoio. A vida não é nada sem vocês. Me sinto muito grata por ter pessoas tão boas na minha vida.

À minha orientadora, professora Cláudia, quero agradecer por estar presente desde o início do TCC, pelas orientações e pela melhor cadeira que tive durante a faculdade. Teu trabalho me fez refletir sobre ser melhor como profissional e como pessoa. Também quero agradecer a todos professores e mestres que fizeram parte da minha jornada escolar e acadêmica.

RESUMO

O cenário organizacional tem passado por rápidas transformações. Assim, as áreas de treinamento sofreram algumas modificações, pois se foi necessário pensar em um sistema educacional que atendesse as necessidades do mercado e estivesse alinhado com a estratégia da organização. Neste contexto, surgiu o conceito de “educação corporativa”, trazendo mudanças para as práticas de treinamento e desenvolvimento, buscando tornar as atividades de treinamento um processo contínuo e abrangente, mais estratégico e pautado no desenvolvimento de competências. A ferramenta da qual as áreas de educação corporativa se utilizam é a Universidade Corporativa. As empresas, não sendo atendidas por instituições de ensino tradicional, passaram a criar suas próprias instituições. As universidades corporativas mais bem sucedidas estão fundamentadas no ensino a distância, pois este gera flexibilidade de estudar, agilidade no aprendizado, gestão do conhecimento e autonomia do aluno. Um dos setores do mercado que mais vem passando por transformações e tem se tornado cada vez mais competitivo é o setor bancário. Tendo todos esses aspectos em vista, a presente pesquisa buscou compreender não apenas as ações de educação a distância em áreas de educação corporativa de instituições financeiras brasileiras, mas também identificar e analisar as ferramentas, políticas e práticas, assim como a organização de uma área de treinamentos para que o desenvolvimento organizacional seja possível. Para tal, o estudo baseou-se em uma pesquisa qualitativa realizada com quatro instituições financeiras, o roteiro foi semiestruturado e baseado nos sete princípios fundamentais de sucesso de um sistema de educação corporativa defendidos por Marisa Eboli. Ao final do estudo foi identificado que as UCs surgiram nas organizações para gerar competitividade. O EAD aparece como uma ferramenta essencial para gerar aprendizado, pois proporciona agilidade e ganho de eficiência. Entretanto, não existem projetos de treinamento exclusivamente a distância nessas instituições, pois o treinamento presencial ainda é muito necessário para mudanças de comportamento e *mindset*.

Palavras-chave: educação a distância; ensino a distância; treinamento; universidade corporativa; educação corporativa; instituições financeiras.

ABSTRACT

The organizational landscape has been through fast transformations. Therefore, some training areas also felt this impact, because it was necessary to create an educational system that would fulfill market's needs and be aligned with the strategy of the company. In this context, the concept of "corporate education" emerged, changing training and development practices, seeking to make training activities a continuous and in-depth process, more strategic and based on the development of competences. The tool used by corporate education areas is the Corporate University. The companies, unsatisfied by traditional learning institutions, began to create their own institutions. The most successful corporate universities are based on distance education, because it provides flexibility to study, agility in learning, knowledge management and student autonomy. One of the sectors of the market that has been through more transformations and has become increasingly competitive is the banking sector. Taking all these aspects into account, this research aimed to understand not only distance education actions in areas of corporate education of Brazilian financial institutions, but also to identify and analyze tools, policies and practices, as well as the organization of a training area so that company development is possible. For this, the study was based on a qualitative research carried out with four financial institutions, the script was semi-structured and based on the seven fundamental principles of success of a corporate education system defended by Marisa Eboli. At the end of the study it was possible to identify that the corporate universities were developed in companies to increase competitiveness. Distance education appears as an essential tool for learning because it provides agility and efficiency gains. However, there are no exclusively distance training projects, since face-to-face training is still very necessary for behavioral and mindset changes.

Keywords: distance education; distance learning; training; corporate university; corporative education; financial institutions.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa	17
Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados.....	25
Tabela 3 - Roteiro de Entrevista.....	27
Tabela 4 - Macro e micro categorias de Análise	29
Tabela 5 - Síntese de surgimento e objetivo de uma área de Educação Corporativa	34
Tabela 6 - Síntese de ferramentas de suporte para gerar aprendizagem	40
Tabela 7 - Síntese de Estruturas das UCs e públicos-alvo	44
Tabela 8 - Síntese de EAD no processo de aprendizagem.....	48
Tabela 9 - Como Gestão de Pessoas se organiza para trabalhar o EAD	53

LISTA DE BREVIATURAS E SIGLAS

EAD – Educação a distância

EC – Educação Corporativa

UC – Universidade Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS.....	13
Objetivo Geral.....	13
Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Educação Corporativa	15
2.2 Universidade Corporativa.....	18
2.3 Educação à Distância.....	20
3 METODOLOGIA	23
3.1 Método de Pesquisa.....	23
3.2 Caracterização das Instituições.....	23
3.2.1 Banco A.....	23
3.2.2 Banco B.....	24
3.2.3 Banco C.....	24
3.2.4 Banco D.....	25
3.3 Sujeitos Pesquisados	25
3.4 Técnica para Coleta de Dados	25
3.5 Análise dos dados.....	28

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 Surgimento e objetivo de uma área de Educação Corporativa	29
4.2 Ferramentas utilizadas pelas UCs e uso da Tecnologia da Informação.....	34
4.3 Práticas que sustentam o processo de aprendizagem da organização	40
4.3.1 Estrutura das UCs e Públicos-Alvo	41
4.3.2 EAD e o processo de aprendizagem.....	45
4.4 Como Gestão de Pessoas se organiza para trabalhar o EAD	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA	64

1 INTRODUÇÃO

Com as rápidas mudanças acontecendo nos cenários organizacionais, tem-se feito necessário mudar a ótica de gestão e, conseqüentemente, de gestão de pessoas. Afinal, novas características de profissionais tomam relevância no mercado. Dentro desse cenário, a educação corporativa de empresas precisa se reinventar para contribuir de forma ativa na formação dos profissionais que estas instituições precisam.

Com as transformações no mundo do trabalho, da informação, da educação – a exemplo de cursos com validade que expiram cada vez mais rápido - as empresas estão percebendo que o conhecimento e a qualificação se tornaram vantagens competitivas no mercado atual. Para Meister (1999, p.2), estamos em um momento em que ocorre uma “mudança do paradigma no pensamento administrativo”, centrado apenas na economia de mercado, para a administração com ênfase nos “trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos”. Essa é a realidade do século XXI.

As necessidades das empresas mudam e o mecanismo de capacitação do colaborador também muda. Para Abreu, Gonçalves e Pagnozzi (2002, p.47), é neste momento que, para as empresas, há “a necessidade de desenvolver um sistema educacional próprio, totalmente orientado para o mercado”. Assim, surge o conceito de Educação Corporativa. Conceituado por Silva (2006, p.2), como um “sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhado às estratégias de negócio.”.

Para Freitas (2003), a educação corporativa surge trazendo uma mudança das práticas de treinamento e desenvolvimento, pois passa a considerar aspectos culturais, tecnológicos e organizacionais, trazendo novas tecnologias que podem ser utilizadas, com foco na estratégia do negócio. A educação corporativa procura tornar as atividades de treinamento dentro das empresas menos operacionais e mais estratégicas. Meister (1999, p. 23) destaca que “As empresas [...] ao invés de esperarem que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa.”.

Nessa lógica de trazer a escola para dentro da empresa, a Educação Corporativa utiliza do conceito de Universidade Corporativa (UC) para a capacitação

de colaboradores. Para Eboli (2004, p.37), Universidade Corporativa é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competência”.

Segundo Fialho e Spanhol (2008), cerca de 40% das 500 maiores empresas mundiais possuem universidade corporativa. As empresas, não tendo suas necessidades atendidas por estruturas educacionais tradicionais, onde o ensino não consegue acompanhar a realidade das mudanças, optam pela UC, que surge com algumas vantagens sobre demais instituições: flexibilidade e liberdade de elaboração de cursos; alinhamento com estratégia da empresa; ênfase para o futuro; aprendizagem baseada nas práticas.

Uma das principais ferramentas utilizadas por grande parte das Universidades Corporativas para distribuir e administrar currículos e cursos é o ensino a distância (EAD). Os pesquisadores Testa e Freitas (2002) conceituaram essa modalidade de educação a distância como um processo de ensino-aprendizagem que se dá pela separação física entre professores e alunos e pela presença de tecnologia.

Segundo Dutra (2001) as Universidades Corporativas mais bem sucedidas estão fundamentadas no EAD. Dessa forma, entende-se que a Educação Corporativa tem se aproveitado das novas tecnologias e incorporado o avanço tecnológico dentro de suas estratégias de educação.

Fialho e Spanhol (2008, p.9) trazem que “a Educação a Distância com a possibilidade do enriquecimento das redes de conversação, do estabelecimento de interações independentes de espaço e tempo, com a tecnologia dos *datawarehouses* e *dataminings*, que cria atores não humanos ou capazes mesmo de clonar humanos chaves para o sucesso organizacional, torna-se fundamental para as Organizações do Futuro. ”. Assim, “essa modalidade de ensino/aprendizagem passa ser um valioso ambiente para difundir a gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências e habilidades em curto espaço de tempo, em qualquer lugar. ”. (Fialho e Spanhol, 2008, p.9)

Abreu, Gonçalves e Pagnozzi (2002) dizem que a utilização da educação à distância é a formação que apresenta a melhor relação custo/benefício. Para Ricardo (2005, p. 35), a Educação Corporativa, ao eleger a EAD para a educação profissional consegue a “composição de seu próprio banco de conteúdos; desenvolvimento tecnológico; melhor performance mercadológica; colaboradores mais reflexivos e adaptados ao ambiente tecnológico”. Além destes fatores, o EAD dá agilidade ao ensino, é flexível e de fácil acesso, acaba com problemas de

logística, altos orçamentos para viagens e procura de mão de obra qualificada para trabalhar a formação de profissionais. O EAD incentiva a autonomia do aluno, uma aprendizagem ativa e contínua, onde este é “um sujeito ativo e capaz de determinar seu próprio aprendizado” (ABREU; GONÇALVES; PAGNOZZI, 2002, p.55). Porém, também necessita de um engajamento muito maior por parte de quem estuda, dificulta a interação entre colegas e construção coletiva de conhecimento.

Dados como os da Associação Brasileira de Educação a Distância apontam um grande crescimento nos cursos de ensino superior ofertados à distância. No período que compreende de 2003 a 2014, o crescimento foi de 2.588,5%. Isso também se reflete nas empresas e, principalmente, demonstra que o público que se interessa e vê vantagens no ensino a distância está crescendo, seja dentro da uma empresa ou na universidade.

Em pesquisa realizada pela Deloitte (2018), sobre a situação da educação corporativa no Brasil, o EAD emerge como uma tendência no âmbito de educação dentro das empresas, confirmando a ideia de crescimento desta modalidade. Segundo a pesquisa, dos investimentos realizados pelas empresas, 33% hoje são destinados à prática de educação à distância. O investimento ainda parece pequeno, mas vale ressaltar que a prática do EAD é mais barata se comparada ao ensino presencial e atinge uma maior quantidade de pessoas, pelo uso da tecnologia. Falando sobre estrutura para atender a demanda de educação, a mesma pesquisa apontou que, 45% das respondentes possuem uma estrutura dedicada ao sistema. Tendo uma média de 4 pessoas no departamento. Dessa forma, percebe-se que as estruturas de Gestão de Pessoas ainda são enxutas, mesmo para atender uma quantidade bastante significativa de colaboradores.

Um dos setores, no Brasil, que vem sofrendo grandes mudanças e, conseqüentemente, precisa se reinventar pensando em suas novas necessidades de aprendizagem, é o setor bancário. Para Moreira (2003), o setor vem se concentrando, de forma significativa, nos últimos 20 anos. Ainda, segundo dados do BACEN (2014), no Brasil, as 10 maiores instituições financeiras do país possuem 90% dos ativos e operações de crédito do setor bancário. Tais mudanças acabam provocando alterações na forma de trabalhar do setor, o que inclui fusões e aquisições, eliminação de postos de trabalho, redução no mercado de trabalho bancário (até mesmo pela diminuição de agências e lojas físicas e o crescimento da *internet banking*) e outras situações que geram instabilidade para quem trabalha em

instituições financeiras (Segnini, 1999). Dessa forma, o novo trabalhador do setor necessita de alta qualificação e performance, atualização constante e também outras características como iniciativa, cooperação, capacidade de comunicação, prever e eliminar falhas (Bessi e Grisci, 2004). Assim, o EAD se encarrega, de forma mais rápida, em realizar a atualização e capacitação constante dos trabalhadores – permitindo que a organização treine rápido seus funcionários, de modo a acompanhar as exigências e a velocidade do mercado.

A evolução dos sistemas para educação a distância já nos permite reconhecer que o processo educacional envolve mais do que ferramentas tecnológicas inovadoras ou conteúdos digitais bem desenvolvidos e categorizados: depende de processos interativos entre pessoas, entre pessoas e conteúdos, e entre pessoas e ferramentas. Dessa maneira, as inovações que surgem a ritmo acelerado no âmbito da educação, podem ser avaliadas pelas universidades corporativas (e demais comunidades) tendo como parâmetro a efetivação das atividades de aprendizagem (do aluno) ou de suporte (equipe de educação). Assim, neste trabalho, o interesse por educação corporativa e o aprendizado EAD se volta para as instituições financeiras brasileiras. Diante do crescimento do interesse sobre novas formas de educação e aprendizagem dentro das empresas, da ascensão do EAD e da existência de universidades corporativas bem consolidadas, se tratando de instituições financeiras, procura-se investigar as ações de educação à distância das universidades corporativas dessas instituições, tendo por parâmetro a efetivação das atividades das equipes que conduzem os treinamentos e cursos EAD. Assim, busca-se responder com esse trabalho: **Quais tem sido as iniciativas de EAD das universidades corporativas de instituições financeiras brasileiras?**

Para responder esta indagação estabeleceu-se os objetivos a serem atingidos que serão apresentados na próxima subseção.

1.1 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Identificar e analisar as ações de EAD das universidades corporativas de quatro instituições financeiras brasileiras.

Objetivos Específicos

- a. Identificar e analisar as ferramentas utilizadas;
- b. Identificar e analisar as políticas e práticas que sustentam o processo de aprendizagem da organização;
- c. Identificar e analisar como Gestão de Pessoas se organiza para trabalhar o EAD.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir do presente trabalho busca-se compreender quais são e como funcionam as iniciativas de EAD das instituições financeiras brasileiras. O tema mostra-se relevante para o mercado, pois se trata de inovações que surgem a ritmo acelerado nas áreas de Educação Corporativa das empresas.

Segundo dados da Deloitte (2018), em média 0,47% do faturamento, das empresas no período, é utilizado para iniciativas de treinamento. Levando em consideração esse orçamento que é destinado para investimento nas pessoas, é de relevância para essas organizações compreenderem de que forma esses recursos têm sido utilizados. Cavalcanti (1990) traz que a alocação correta dos recursos é uma das prioridades de uma organização. Assim, os insights dessa pesquisa, aplicam-se a demais empresas de diversos segmentos, visto que se trata de um tema em comum entre diversas organizações: educação corporativa.

Em se tratando de educação a distância, é um objeto de estudo que tem mudado muito rapidamente devido a inserção de novas tecnologias no mercado. Assim, a presente pesquisa também contribui com a exploração desse tema.

Por fim, o tema de estudo foi escolhido devido à proximidade da pesquisadora com o assunto, por trabalhar na área de Educação Corporativa de uma instituição financeira. O interesse pelas áreas de Educação Corporativa das instituições financeiras brasileiras surgiu pela proximidade de mercado e, conseqüentemente, de público-alvo, o colaborador que trabalha nessas instituições. Assim, o estudo irá colaborar para o desenvolvimento de projetos da pesquisadora dentro da instituição que hoje está vinculada. E pode colaborar com a criação de planos de demais profissionais da área.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, em referencial teórico, metodologia, apresentação e análise de resultados e, por fim, considerações

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca revisar diferentes fontes a respeito de assuntos específicos. Dessa forma, serão apresentados os conceitos que embasaram essa pesquisa e foram norteadores para definição da metodologia e análise de dados. Será feita uma revisão do conceito de educação corporativa, educação à distância, universidades corporativas.

2.1 Educação Corporativa

Segundo Eboli (2004, p.36), “a educação tem legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país.” A frase de Eboli evidencia a importância da educação no contexto empresarial e reforça o valor disso dentro de corporações. Percebe-se que educação corporativa é um fator determinante para o sucesso de uma organização, pois possui forte vínculo com a situação econômico-financeira de uma empresa.

Falando-se primeiramente em educação, no princípio da história em sociedade, a educação era privilégio daqueles que ocupavam as classes “altas”. Estes, portanto, só tinham o “trabalho intelectual”. Posteriormente, a educação passou a ser vista sob a ótica religiosa, somente quem servia a Deus possuía o poder da inteligência. E foi somente séculos mais tarde, que a educação passou a ser acessível para grande parte da população. (Eboli, 2004)

Na era da administração taylorista, Taylor sustentava uma linha de pensamento de produção padronizada, com trabalhadores estáticos, limitados a movimentos rotineiros e acostumados a um trabalho banal. A teoria de Taylor dizia que o administrador deveria descobrir e adotar a melhor maneira para que seus funcionários executassem suas tarefas corretamente e, dessa forma, maximizassem a eficiência do trabalho. Foi esse conceito de administração de produção, que definiu o modelo de treinamento do século XX. (Ramos, 2001).

Segundo Eboli (2004), a vinda de um mercado mais competitivo gerou as áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D), que conseguiram, considerando uma tática operacional, oferecer aos seus funcionários treinamentos técnicos. Mas, foi somente com a chegada da gestão flexível - este novo modelo de gestão que tem

como base a produção flexível, autônoma, diversa, tecnológica e mais personalizada – que se deixou de lado a diferença entre trabalho mental e de execução e se começou a pensar no colaborador como capaz de fazer, pensar, decidir, executar. Outras habilidades, como a de solucionar problemas, passaram a ser consideradas e receberam importância dentro dos treinamentos. Além disso, passou a se prestar mais atenção no mercado, em inovação e nas necessidades vigentes.

Dessa forma, foi necessário implantar uma nova lógica de treinamento que não estivesse preocupada somente com o conhecimento técnico do funcionário. Aqui surge o termo “Educação Corporativa”, como pode ser visto na citação de Francisco (2013, p.3): “A Educação Corporativa surge a partir da troca de paradigmas na gestão de empresas, quando da passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível.”. Sendo, para o autor, gestão flexível, o “processo pelo qual a empresa adquire sensibilidade e capacidade de responder em curto prazo às alterações do ambiente externo/interno e às inovações tecnológicas.”.

O termo educação corporativa (EC) possui uma série de definições. Eboli (2004, p.48) conceituou educação corporativa como “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. Na visão da pesquisadora, trabalhar educação dentro das empresas trata-se de unir a estratégia da organização como um todo com a estratégia de gestão de pessoas. A consequência desta estratégia bem consolidada é o desenvolvimento dos colaboradores a partir da estratégia da empresa e do que ela precisa.

Para Rocha (2004, p. 54), “pensar a educação corporativa como um processo contínuo e abrangente, permite deslocar o foco do treinamento de um evento único e presencial para um processo de ensino aprendizagem em que as pessoas compartilham o conhecimento no dia a dia.” Sendo assim, ainda segundo a autora, educação corporativa é “um avanço no processo de ensino-aprendizagem das empresas, pois permite associar a consistência do processo educacional acadêmico às práticas empresariais” (2004, p.54). Bayma (2004, p.25) acredita que “a educação corporativa constitui um avanço em relação aos tradicionais programas de treinamento”. Percebe-se o conceito de EC traz o aprendizado desvinculado de eventos específicos, como um treinamento, e foca na aprendizagem continuada. Além disso, as práticas de educação corporativa são entendidas como um avanço em relação a programas de treinamento tradicionais. Apresentam-se como uma forma de alavancar os resultados de ensino-aprendizagem na empresa, tirando o

foco de aprendizado de acontecimentos únicos, para um processo contínuo, diário e alinhado à estratégia do negócio.

A autora Eboli defende que o conceito de EC corresponde a um processo em que: o objetivo principal é desenvolver competências do negócio e não habilidades individuais; O foco é no aprendizado organizacional em detrimento do aprendizado individual; O escopo é focado na organização como um todo e não somente no indivíduo; A ênfase dos programas de EC está em desenvolver as competências críticas da organização; O público atingido é externo (comunidade) e interno (funcionários); O local pode ser físico ou virtual; E o resultado esperado de uma área de Educação Corporativa é aumentar a competitividade da organização. Ainda, Eboli define sete princípios fundamentais para o sucesso de um sistema de educação corporativa e suas práticas. Conforme pode ser visto no Quadro 1 a seguir:

Tabela 1 – Princípios de sucesso de um sistema de educação

Princípios	Práticas
Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplando o público interno e o externo; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; Integrar sistema de educação com modelo de gestão do conhecimento; Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a "aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar".
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; Implantar sistema métrico para avaliar resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p.60)

Eboli (1999) acredita que a Educação Corporativa, quando bem desenvolvida, exige das pessoas uma postura voltada para autodesenvolvimento e aprendizagem ininterrupta. Isso tem contribuído para que, cada vez mais, organizações tenham buscado meios de facilitar essa aprendizagem. Um dos principais meios que vem sendo utilizados pelas áreas de Educação Corporativa, no Brasil e no mundo, tem sido a Universidade Corporativa e este tema será aprofundado na próxima subseção.

2.2 Universidade Corporativa

Segundo Eboli (2002), os conceitos de Universidade Corporativa (UC) e educação corporativa (EC) estão intimamente relacionados e, portanto, têm sido utilizados como equivalentes. Entretanto, entende-se pela conceituação de demais autores, que Universidade Corporativa é a ferramenta da qual a Educação Corporativa se utiliza para realizar suas ações e gerar impacto na organização.

O conceito de universidade corporativa surgiu nos Estados Unidos, no século XX. O primeiro estabelecimento que, se tem registro, que criou uma universidade corporativa, foi a General Eletric, em 1955. Nos anos 70, teve a publicação do primeiro livro que aborda o conceito de UC, pela Carnegie Foundation for Advancedment of Teaching. O livro trazia que instituições, não educacionais, começaram a criar unidades educacionais. Assim, todas as organizações que tivessem um centro para treinamento, teriam um “colégio corporativo”, como foi chamado no livro.

Meister (1999, p.29) define Universidade Corporativa como “o guarda chuva estratégico para desenvolver e educar colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias organizacionais. ”. Para Vargas e Abbad (2006), o termo UC trata-se da criação de uma unidade educacional. Para os dois autores, UC é um termo muito restritivo, pois nem toda organização precisa, ou vai criar, uma unidade educacional, com um espaço físico, para trabalhar educação corporativa.

Meister (1999), entretanto, conceitua Universidade Corporativa com outra visão. Segundo a autora, o modelo de UC não implica em um espaço físico destinado para a educação, mas significa um processo de aprendizagem. Essa ideia de uma Universidade Corporativa constituir-se de uma unidade física surgiu pois:

...o mais importante é que elas queriam usar a metáfora da universidade para criar a imagem da grande finalidade da iniciativa: prometer aos participantes e seus patrocinadores que a universidade corporativa irá prepará-los para o sucesso no trabalho atual e na carreira futura. (MEISTER, 1999, p. 35)

Para Mundim (2002) o principal objetivo da Educação Corporativa é atualização, vantagem competitiva e empregabilidade. Segundo o autor:

(...) Evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. (MUNDIM, 2002, p.63).

Dessa forma, é importante ressaltar que as práticas de uma UC vão além da empresa, buscando atingir vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências que são necessárias no mercado. Ou seja, possuem foco em atualização, inovação e empregabilidade. Dessa forma, a adoção de uma UC implica em mudança na cultura organizacional, de forma a diminuir a distância dos mundos acadêmicos e organizacionais.

Outro fator importante para a definição de uma Universidade Corporativa, segundo Alperstedt (2001) é a ampliação do público-alvo:

(...) Privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de conferição de diplomas, ou a conferição de diplomas de forma independente. (ALPERSTEDT, 2001, p. 163)

Por fim, Meister (1999) defende que existem cinco forças que sustentam a formação as Universidades Corporativas:

- 1) Organizações flexíveis: que surgem para gerar respostas rápidas sobre as necessidades de mudança;
- 2) Era do conhecimento: necessidade de aprendizagem como forma de enriquecimento;
- 3) Rápida obsolescência do conhecimento: constante necessidade de renovação do conhecimento;

- 4) Empregabilidade: se manter atrativo perante o mercado;
- 5) Educação para estratégia global: pensar na estratégia como um todo, de maneira mais ampla, focando não apenas no microambiente de atuação.

Não seria fácil manter uma estratégia tradicional para atender as cinco forças defendidas por Meister. Organizações flexíveis, rápida obsolescência do conhecimento, manter-se ativo perante o mercado e pensar em estratégia de forma global, são características que exigem uma ferramenta que também seja rápida, flexível e atenda a estas mudanças. Dessa forma, a EAD se tornou uma das principais ferramentas utilizadas pelas UCs e será o tema tratado na próxima subseção.

2.3 Educação à Distância

Um dos princípios que Eboli apresentou como fundamental para o sucesso de um sistema de educação corporativa é o de “Disponibilidade”. Segundo a autora, “Disponibilidade” trata-se da utilização intensiva de tecnologia aplicada à educação, projetos virtuais e múltiplas formas de oferecer conhecimento em qualquer hora e qualquer lugar. A utilização da Educação à Distância (EAD) dentro das universidades corporativas vem para preencher as lacunas deste princípio.

Além disso, o advento de uma sociedade moderna e pautada na tecnologia exige uma educação funcional para o modelo em que vivemos. É necessário capacitar a força de trabalho de forma que essa seja capaz de lidar com os desafios de uma sociedade de rápidas mudanças, altas tecnologias e muita informação. Assim, educação e tecnologia começaram a caminhar juntas. Brito e Purificação (2008, p.23) trazem que “Assumimos, então, educação e tecnologia como ferramentas que podem proporcionar ao sujeito a construção de conhecimento, preparando-o para saber criar artefatos tecnológicos, operacionalizá-los e desenvolvê-los”.

Os autores Litto e Formiga (2009) creem que os primeiros registros de EAD surgiram em 1728, em Boston, nos Estados Unidos, por meio de um curso por correspondência. Para Matta (2003), os processos de educação à distância já existiam desde a Idade Antiga. No livro, o autor cita o exemplo de Alexandre, o Grande, aluno de Aristóteles sendo treinado via EAD.

Os primeiros meios a serem utilizados para trabalhar com EAD, segundo Abreu, Gonçalves e Pagnozzi (2003), estão descritos no parágrafo:

A educação a distância por correspondência ou veiculada pelo correio já proporcionava um ensino-aprendizagem um-para-um. Posteriormente, o rádio e a televisão contribuíram na massificação do processo, acomodando muitos num mesmo processo educativo. Ainda numa perspectiva temporal, ressaltam-se os treinamentos organizacionais baseados em computadores, com a tecnologia de CD-ROM. Contudo, considera-se que o grande marco da educação a distância foi definido pelo advento da internet, quando a web adicionou uma pitada de inovação na metodologia de ensino-aprendizagem. (ABREU, GONÇALVES E PAGNOZZI, 2003 p.54).

Pensando no contexto brasileiro, tem-se registro de educação à distância a partir da fundação do Instituto Rádio Monitor e do Instituto Universal Brasileiro, em 1939 e 1941, respectivamente, segundo Nunes (1994). Porém, o ensino teve reconhecimento somente em 1996, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que veio estabelecer o uso orgânico da EAD em todas modalidades de ensino. Os autores Ronchi, Ensslin e Reina (2011, p.3) trazem que o ensino a distância é o “amplo campo de ensino não tradicional onde sistemas de comunicação são utilizados para conectar os recursos, alunos e instrutores”.

Para Gomes (2004), as empresas foram obrigadas a modernizar suas práticas de gerenciamento e identificar habilidades e competências. Portanto, no século XXI, o cenário exigiu alternativas de capacitação que habituassem os colaboradores com as inovações tecnológicas e de gestão, além de outros conhecimentos necessários. Para isso, começou-se a utilizar mecanismos de aprendizagem considerados não convencionais. Meister (1999) afirma que uma das competências que passaram a ser exigidas do quadro de funcionários das organizações seria a do conhecimento tecnológico.

Quanto a definição do que é EAD, Abbad e Carvalho (2006, p.2) definem a educação a distância pelo que não é, trazendo que “Em geral, as definições colocam a EaD pelo que não é em relação ao modelo presencial, mostrando apenas suas diferenças, destacando principalmente a distância física e a ausência da sala de aula.”. Mello, Muylder e Silva (2015) definem EAD como sendo “... a ‘interação’, que se torna possível mediante as tecnologias de comunicação cada vez mais fluentes e eficazes.”.

A notoriedade dessa ferramenta e aumento de interesse com relação a educação a distância, segundo Francisco (2013, p.3), se dá devido há alguns fatores: “Presente no Brasil há aproximadamente um século, a Educação à Distância vem ganhando notoriedade pelas possibilidades que proporciona para o desenvolvimento pessoal, organizacional e social nos dias atuais.”. Levando em consideração características como: possibilidade de ensino para todos, abrangência territorial, disponibilidade a qualquer hora e a rápida obsolescência do conhecimento, “A Educação à Distância surge como alternativa e oportunidade para as organizações, para as instituições de ensino e para os Estados.”. (Francisco, 2013, p.4).

Os pesquisadores Costa, Ribeiro e Sellitto (2018) apontam que o crescimento da educação na modalidade EaD se dá devido a possibilidade de redução de custos, para alunos e instituições, também por diminuir o problema de deslocamento do aluno, e pela flexibilidade de horários. Já para Fialho e Spanhol (2008, p.9), a utilização da EAD como principal ferramenta dentro de uma universidade corporativa faz total sentido, pois “... a EaD apresenta-se como o principal sistema para atender à demanda de disseminação do conhecimento, ou seja, destaca-se como uma importante alternativa para a formação tanto inicial quanto continuada dos profissionais” e, assim, “Essa modalidade de ensino/aprendizagem passa ser um valioso ambiente para difundir a gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências e habilidades em curto espaço de tempo, em qualquer lugar.” (Fialho e Spanhol, 2008, p.9). Assim, o aprendizado a distância se tornou a ferramenta mais utilizada pelas Universidades Corporativas, pois dissemina conhecimento, possui baixo custo e é flexível as necessidades dos alunos. Além disso, o EAD viabiliza uma aprendizagem rápida e soluciona vários dos problemas que surgiram nas empresas, nas áreas de treinamento, devido às rápidas mudanças de mercado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos. A metodologia foi dividida em alguns itens: será abordado o método de pesquisa, as características das instituições, os sujeitos pesquisados, técnicas para coleta de dados e a forma de análise dos dados. Segundo Demo (2007, p.62), “é preciso repisar que metodologia é instrumental para a pesquisa, e não a pesquisa em si”. Dessa forma, vale ressaltar que a metodologia do presente estudo é o caminho que auxiliou a atingir os objetivos pretendidos.

3.1 Método de Pesquisa

Segundo Richardson (1999, p.90) a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. O autor ainda destaca que uma análise qualitativa não utiliza de instrumentos estatísticos e não pretende medir ou numerar características homogêneas. Em uma pesquisa qualitativa, “as informações necessárias são definidas de forma ampla. O processo de pesquisa é flexível e não estruturado. A amostra é pequena e não representativa. A análise dos dados primários é qualitativa” (Malhotra, 2012, p. 59).

3.2 Caracterização das Instituições

As instituições aqui pesquisadas preferem não ser identificadas e, portanto, foram denominadas como Banco A, Banco B, Banco C e Banco D. A seguir, encontra-se uma breve descrição destes bancos:

3.2.1 Banco A

Segundo o site institucional da Banco A, a instituição financeira foi fundada em Marília em 1943. É um banco privado brasileiro, um dos maiores do Brasil, considerando o total de ativos, número de agências e clientes. Atende o público no

brasil e no exterior, sendo pessoas físicas ou jurídicas. Oferece serviços e produtos que incluem operações de crédito, depósito, emissão de cartões, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança, processamento de pagamentos, planos de previdência, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários. Conta com mais de 28 milhões de contas correntes ativas e 57,9 milhões de poupanças, segundo seu site institucional. No primeiro semestre do ano de 2018, obteve um lucro de 4,5 bilhões de reais e um índice de eficiência operacional de 41%. São mais de 4700 agências espalhadas pelo país, e conta com 108.794 funcionários.

3.2.2 Banco B

O Banco B foi o primeiro banco a operar no Brasil. Possui mais de 200 anos de existência. É um banco público brasileiro e conta com 101.247 funcionários espalhados em 4.770 agências pelo país. São mais de 300 mil acionistas, 65,8 milhões de clientes e 36,4 milhões de correntistas. Encerrou o ano de 2017 com um ativo de 1,37 trilhões de reais e 98,7 bilhões de reais em patrimônio líquido, obtendo um lucro de 11,1 bilhões de reais. Oferta, como produtos e serviços, para o seu cliente: contas, cartões, empréstimos, financiamentos, investimentos, seguros, capitalização, consórcios, previdência, solução de dívidas. Atua no exterior há mais de 40 anos, estando presente hoje em 23 países, com atendimento especializado e caixas eletrônicos. Todas essas informações foram publicadas na página institucional do site do Banco.

3.2.3 Banco C

O Banco C é uma instituição privada e está no mercado há mais de 40 anos. Possui mais de 600 mil clientes e mantém 38 filiais em 23 estados brasileiros e no Distrito Federal. Para atender seu cliente, possui 643 pontos de distribuição, contando com cerca de 625 colaboradores. Oferece produtos e serviços de seguros, incluindo DPVAT, e assistência financeira, com produtos como crédito consignado. Encerrou o ano de 2017 com um lucro líquido de R\$ 80.949,00, com um retorno sobre o patrimônio líquido de 35,8%. As informações apresentadas encontram-se no site da instituição.

3.2.4 Banco D

Segundo as informações apresentadas em seu site, na página institucional, o Banco D é um banco privado brasileiro, que surgiu em 1999. Oferece produtos e serviços de conta corrente, meios de pagamento, crédito, cartões, seguros, investimentos e consórcios, atendendo pessoas físicas e jurídicas. São mais de 522 pontos de atendimento em todo território nacional, 645 mil clientes e mais de 3.200 colaboradores. No primeiro semestre de 2018 obteve um lucro líquido recorrente no valor de 110,6 milhões de reais.

3.3 Sujeitos Pesquisados

Os sujeitos pesquisados são os responsáveis pelas áreas de educação à distância dentro destas instituições, conforme perfil apresentado no quadro 2 a seguir.

Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistadas	UC	Idade	Gênero	Formação	Cargo	Tempo de Empresa
E1	Banco A	38	Feminino	Psicologia	Analista de educação corporativa	1,5 anos
E2	Banco B	40	Feminino	Psicologia; Pós em administração de RH e psicopedagogia	Gerente de soluções	16 anos
E2	Banco C	32	Feminino	Psicologia; Com formação em dinâmica de grupos e MBA em desenvolvimento humano organizacional	Analista de desenvolvimento	3 meses
E4	Banco D	24	Feminino	Administração	Analista de educação corporativa	2 anos

Fonte: dados coletados

3.4 Técnica para Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados aqui utilizada foi a de entrevistas em profundidade (com roteiro semiestruturado). Demo (2007) sugere que, em pesquisa qualitativa, os dados não são apenas colhidos, mas também são resultado de interpretação e reconstrução do pesquisador. Assim, para guiar essa pesquisa foi elaborado um roteiro semiestruturado elencando os principais aspectos a serem buscados. E para a análise qualitativa será feita uma análise de conteúdo. Para Bardin (2011), análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Com o objetivo de identificar e analisar as ações de EAD promovidas pelas instituições financeiras brasileiras pesquisadas foi necessário coletar informações diretamente com as áreas responsáveis pela educação à distância dentro destas instituições. Assim, elaborou-se um roteiro de entrevista para coleta de informações conforme apresentado no quadro 3 a seguir (vide apêndice A). O roteiro se baseou-se nos 7 princípios fundamentais de um sistema de educação corporativa descritos por Eboli (2004, p.60), com maior foco no princípio de disponibilidade, por se tratar da utilização de tecnologia aplicada à educação e nos objetivos do estudo.

Num primeiro momento foram obtidos dados de identificação dos respondentes: nome da instituição; principais clientes internos; número de funcionários e ano de criação da UC.

Tabela 3 - Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Literatura	Perguntas
a. - Identificar e analisar as ferramentas utilizadas;	<p>Princípio da Competitividade - Eboli, 2004.</p> <p>Princípio da Perpetuidade – Eboli, 2004</p> <p>Princípio da Cidadania – Eboli, 2004</p> <p>Princípio da Disponibilidade – Eboli, 2004</p> <p>Princípio de Parceria – Eboli, 2004</p>	<p>1. Me conte um pouco sobre como e quando surgiu o trabalho de educação corporativa dentro da organização.</p> <p>2. Qual o objetivo de uma área de educação corporativa para a empresa X? Existe algum papel social na formação de colaboradores ou público em geral?</p> <p>3. Qual o principal mecanismo utilizado pela EC para gerar aprendizagem?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existem parcerias com instituições de ensino superior? Como são utilizadas? <p>4. Como funcionam as práticas de educação à distância?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as trilhas de aprendizado? • Quais são as ferramentas utilizadas pela organização? • Quais são os projetos virtuais de educação?
b. Identificar e analisar as práticas que sustentam o processo de aprendizagem da organização;	<p>Princípio da Conectividade – Eboli, 2004</p> <p>Princípio de Parceria – Eboli, 2004</p> <p>Princípio da Disponibilidade – Eboli, 2004</p> <p>Princípio da Sustentabilidade – Eboli, 2004)</p>	<p>5. Quais públicos a educação corporativa atende? E de que forma?</p> <p>6. Qual o principal mecanismo utilizado pela EC para gerar aprendizagem?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existem parcerias com instituições de ensino superior? Como são utilizadas? <p>7. Quando se começou a trabalhar educação à distância dentro da organização? E de que forma?</p> <p>8. Como funcionam as práticas de educação à distância?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as trilhas de aprendizado? • Quais são as ferramentas utilizadas pela organização? • Quais são os projetos virtuais de educação? <p>9. O que o aprendizado EAD gera para o negócio?</p>
c. - Identificar e analisar como Gestão de Pessoas se organiza para trabalhar o EAD.	<p>Princípio da Disponibilidade – Eboli, 2004)</p> <p>Princípio da Perpetuidade e Parceria - Eboli, 2004</p>	<p>10. Como se trabalha educação à distância dentro da organização?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como a área de Gestão de Pessoas se organiza? • Como são levantadas as necessidades de treinamento? • Como a cultura do EAD foi disseminada? • Quem é o responsável e quem organiza? <p>11. Como é o envolvimento da alta liderança nas iniciativas de educação da empresa?</p>

Fonte: elaborado a partir dos objetivos do estudo e literatura.

3.5 Análise dos dados

Conforme Minayo (2003, p.68), esta fase possui três finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder as questões formuladas, ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado. A partir das coletas feitas nas etapas anteriores foi realizada uma compilação de resultados que descreverão as ações de aprendizagem, trilhas de desenvolvimento, ferramentas e mecanismos de suporte e atuação da área de Gestão de Pessoas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise do conteúdo das entrevistas identificou-se as macro e micro categorias de análise conforme ilustrado do quadro 4 abaixo.

Tabela 4 - Macro e micro categorias de Análise

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA
Surgimento e objetivo de uma área de Educação Corporativa	- Surgimento e objetivo; - Papel social das áreas de EC.
Ferramentas utilizadas pelas UCs e uso da Tecnologia da Informação	- Ferramentas; - Ferramentas com uso da Tecnologia da Informação.
Práticas que sustentam o processo de aprendizagem da organização;	- Estruturas de UC e públicos-alvo; - EAD no processo de aprendizagem.
Como Gestão de Pessoas se organiza para trabalhar o EAD.	- UC dentro do organograma da organização; - Levantamento da necessidade de treinamento; - Cultura de trabalhar EAD; - Envolvimento Liderança.

Fonte: elaborado pela autora

As macro categorias foram definidas a partir dos objetivos do trabalho, enquanto as micro categorias foram estabelecidas a partir de pontos em comum encontrados nas entrevistas em profundidade. Cada seção irá apresentar os resultados da pesquisa, associados com as literaturas apresentadas no capítulo de revisão teórica.

4.1 Surgimento e objetivo de uma área de Educação Corporativa

Eboli (2004) cita que a vinda de um mercado mais competitivo fez surgir dentro das empresas a necessidade da criação de uma área de educação corporativa, que, diferente das tradicionais áreas de treinamento e desenvolvimento, começou a pensar no colaborador como um profissional capaz de pensar, decidir, executar e que, portanto, começou a ser exigido por diferentes competências, não mais somente técnicas. Além disso, a crescente competitividade gerou a

necessidade de atualização constante: pensar em inovação e prestar atenção ao mercado.

A entrevistada do **Banco A** comenta que a UC surgiu em 2014, mas que antes disso já existia uma área responsável por treinamento na empresa e, portanto, a necessidade de treinar pessoas já existia. Em depoimento para o Institute for Learning and Performance (2017), a diretora de recursos humanos da organização trouxe que o surgimento a UC se deu devido ao desafio de treinar 80 mil funcionários, espalhados pelo país, ligado a estratégia de desenvolvimento de competências individuais, inspirar líderes e estimular o protagonismo. O depoimento da diretora, liga-se diretamente a ideia de Eboli no que diz respeito a começarem a ser exigidas outras características, que não somente técnicas, de profissionais de mercado. Além disso, a definição de educação corporativa, por si só, tem como conceito “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências”, segundo Eboli (2004, pg. 48).

No **Banco B** existe uma característica específica que justifica o surgimento da UC em 2002 (mesmo que a área de treinamento específica já exista há mais de 53 anos) – segundo a entrevistada, a UC “*surgiu pela necessidade de formar o funcionário que entra e vai ficar durante 30 anos na organização.*”. Por se tratar de uma instituição financeira pública, o ingresso das pessoas no banco é dado através de concursos. Por esta característica, os funcionários permanecem na organização durante muitos anos. A universidade corporativa, então, se torna responsável pela formação destes funcionários, pois “*A gente não contrata no mercado o profissional, a gente forma ele aqui dentro*” (Entrevistada 1, 2018).

O surgimento da UC no **Banco B** se caracteriza pela necessidade de formação e atualização dos colaboradores dessa empresa, que acabam permanecendo 20 ou 30 anos na organização e, portanto, utilizam da UC para formações como faculdades, pós e demais cursos, além de atualizações sobre inovação e mercado de trabalho. Rocha (2004, p. 54) dizia que educação corporativa aparecia como um avanço perante técnicas de treinamento tradicionais, pois permitia associar “a consistência do processo educacional acadêmico às práticas empresariais.”. Rocha (2004, p. 54) também defende a educação corporativa como um processo contínuo e abrangente, um processo de formação continuada – característica da necessidade do surgimento da UC no caso do Banco B.

A área de Educação Corporativa no caso do **Banco C** surgiu por uma característica da empresa: ser muito focada em atender melhor o cliente. Portanto, existe uma preocupação no desenvolvimento dos colaboradores, em treinar e desenvolver. Atendendo o que Eboli defende: que o conceito de EC corresponde a um processo no qual o objetivo é desenvolver competências do negócio e não somente competências individuais. O resultado do processo de aprendizagem é para aumentar a competitividade da organização.

O **Banco D** possui uma área de EC há aproximadamente 3 anos. A área de educação corporativa surgiu com o objetivo de desenvolver pessoas através da criação de uma cultura de aprendizado. Segundo a entrevistada *“a gente dá as ferramentas e guias para as pessoas treinarem e, conseqüentemente, se desenvolverem, tanto para trabalhar dentro da empresa quanto fora.”*. Para a entrevistada, *“educação corporativa em si serve para dizer pro negócio como ele pode mais rapidamente atingir seus objetivos.”*. O alinhamento da estratégia de gestão de pessoas com a estratégia do negócio é um dos princípios citados por Eboli (2004, p.60) que garantem o sucesso de uma área de educação corporativa – trata-se do princípio da Competitividade.

Sendo assim, da amostra de entrevistados, entende-se que as iniciativas de educação corporativa nas instituições financeiros surgiram para gerar competitividade – garantir resultado econômico financeiro através do desenvolvimento de competências necessárias para a organização. Percebe-se ainda que, principalmente, no caso da instituição B, por se tratar de um banco público, a UC supre a necessidade de inovação e aproximação com o mercado, visto que muitos profissionais passam muitos anos dentro da empresa e, portanto, há a necessidade de atualização para o mercado. A entrevistada do **Banco D** também traz que o papel de uma área de educação é dar as ferramentas para as pessoas se desenvolverem *“para trabalhar dentro da empresa quanto fora.”*. Assim, entende-se que o conceito e a noção de treinamento, em se tratando dessas áreas de educação corporativa, vai além da formação do profissional para a execução de seu trabalho diário dentro da empresa, as áreas entendem que desenvolver colaboradores trata-se também de prepara-los para o que existe no mercado – pois isso torna a organização mais competitiva e inovadora.

Levando em consideração o princípio da conectividade de Eboli (2004, p. 60), as entrevistadas foram questionadas a respeito do papel social da área de educação

em suas respectivas empresas. Eboli defende uma UC inclusiva, contemplando o público externo e interno. Um modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimento.

A entrevistada do **Banco A** comentou que universidade corporativa do Banco A possui uma área específica que foi criada, inclusive, com o intuito de compartilhar o conhecimento com o público externo (não colaboradores) e estreitar relações com o mercado – essa área foi denominada de Conexão. A entrevistada percebe que é muito forte no Banco A a formação social tanto de colaboradores quanto do público externo, até mesmo devido a Fundação que o banco possui. A exemplos desse papel social, foi citado os cursos EAD no portal do Banco A, que são de diferentes temas e podem ser acessados por qualquer indivíduo, dentro ou fora do banco. Além das soluções a distância, a UC também vai até algumas empresas específicas falar sobre educação financeira e está presente em universidades e feiras relacionadas a educação.

No caso do **Banco B**, foram citadas pela entrevistada algumas iniciativas – todas relacionadas com educação a distância: um portal de educação específico para a família do colaborador; um portal de educação específico para o setor público (em geral, prefeituras); cursos abertos à comunidade, além da formação dos jovens aprendizes. Em se tratando do portal direcionado à família do colaborador, a entrevistada cita que “o papel da educação vai além dos funcionários quando a gente consegue formar os dependentes”. O portal oferece mais 4.000 opções de conteúdo online multimídia, desde a educação infantil até a terceira idade. O portal de educação para o setor público foi uma iniciativa de educação digital voltada para gestores públicos, com finalidade de contribuir para a capacitação, com conteúdo a respeito da elaboração, implantação, gestão e liderança de projetos. O site da UC do Banco B ainda oferece para o público geral uma série de cursos de temas que vão de inovação a prevenção e combate à corrupção. No que diz respeito aos jovens aprendizes, a entrevistada comenta que são, em geral, menores de idade, normalmente carentes, que fazem no Banco B uma espécie de “estágio”. Esses jovens aprendizes acessam todo o portal da UC, tendo a acesso a todo o conteúdo disponível da universidade corporativa para estudo.

No caso do **Banco C**, o papel social das iniciativas de educação foi citado no trabalho de autodesenvolvimento dos funcionários. A colaboradora traz que esse tipo de formação é chamado de oficinas. Ela entende que é “social a partir do

momento que a empresa investe tempo para que eles (funcionários) possam se conhecer melhor". A entrevistada cita que as oficinas têm como tema o autoconhecimento e propósito. São opcionais, não é obrigatório, e o sistema para participar das oficinas é através de inscrições. O Banco C não possui iniciativa para o público externo, indo de encontro ao princípio da Conectividade de Eboli (2004, p.60), que, segundo a autora, é inclusivo e atinge tanto público interno quanto externo.

A entrevistada **do Banco D**, ao comentar sobre o papel social da área nas suas iniciativas, trouxe uma perspectiva parecida com a entrevistada do Banco C. Para ela *"quando desenvolvemos pessoas não estamos desenvolvendo profissionais Banco D. Estamos desenvolvendo pessoas que vão se tornar mais prontas para atingir objetivos pessoais e ajudar a comunidade como um todo."*. Ainda, o Banco D possui uma unidade do projeto Pescar, que faz parte da área de educação corporativa da empresa. O programa Pescar é uma iniciativa que foi acolhida pelo Banco D como projeto social. Atualmente, a instituição conta com 16 jovens aprendizes. São jovens de baixa renda, que se encontram em uma situação de vulnerabilidade social, e foram selecionados para participar do projeto e estudar no Banco D no período inverso a escola. No projeto Pescar, os jovens têm aulas de conteúdos técnicos-profissionais, a respeito de sociedade e cidadania, além de conteúdos sócio afetivos, de comunicação interpessoal e intrapessoal. Qualquer colaborador do Banco D pode ser voluntário no Projeto Pescar e "dar aulas" a respeito de um tema de seu interesse, estimulando o compartilhamento de conhecimento. Além destas iniciativas, não foram citadas outras iniciativas de educação para o público externo.

A respeito do princípio da Conectividade, no que tange a atingir o público externo e interno e ao papel social das áreas de EC, todos os entrevistados entendem e enxergam esse papel de alguma forma. Entretanto, ele se apresentou de diferentes maneiras de acordo com as características de cada instituição. O **Banco A** tem a influência de sua fundação e uma área voltada especificamente para a conexão com o externo (mercado, pessoas); O **Banco B** possui uma formação forte para a família dos colaboradores e para o setor público (voltada para os gestores públicos) – todas iniciativas EAD; O **Banco C e D** entendem seu papel social como a formação do colaborador para além do seu dia a dia na empresa; O **Banco D** ainda possui a iniciativa do Projeto Pescar, que, como missão, procura

formar jovens em situação de vulnerabilidade social, facilitando sua inserção no mercado de trabalho.

No quadro 5, abaixo, pode-se ver um resumo do surgimento e objetivo de uma universidade corporativa nas organizações entrevistadas, além do papel social entendido por cada uma.

Tabela 5 - Síntese de surgimento e objetivo de uma área de Educação Corporativa

Banco	Surgimento e objetivo	Papel social das áreas de EC
A	Desafio de treinar pessoas; Desenvolvimento de competências individuais, inspirar líderes e estimular o protagonismo.	Área específica para compartilhar conhecimento com público externo; Cursos EAD no Portal do banco abertos ao público; Presença em feiras e universidades em conversas, palestras, etc.
B	Necessidade de formar o funcionário que entra e permanece muitos anos na organização.	Portal EAD para a família do colaborador; Portal EAD para o setor público; Cursos EAD abertos à comunidade; Formação de jovens aprendizes.
C	Foco em atender melhor o cliente, que gerou uma maior preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores.	Autodesenvolvimento dos funcionários.
D	Desenvolver pessoas através da criação de uma cultura de aprendizado;	Autodesenvolvimento dos funcionários; Projeto Pescar;

Fonte: elaborado pela autora

4.2 Ferramentas utilizadas pelas UCs e uso da Tecnologia da Informação

Nesta seção são apresentadas as ferramentas de suporte a geração de aprendizado utilizadas pelas UCs e o uso da Tecnologia da Informação nessas ferramentas. Segundo o dicionário Aurélio, ferramenta pode ser entendido como um instrumento para gerar algo, ou *“conjunto de instrumentos e utensílios empregados em um ofício”*. Por ferramentas com uso de Tecnologia da Informação entende-se todo o conjunto de ferramentas que são providas por recursos de computação.

A entrevistada do **Banco A** cita as seguintes ferramentas de suporte para gerar aprendizagem: salas de aula tradicionais; realidade aumentada, realidade virtual, hacktown, agile. Segundo ela, “*essas metodologias mais novas são trazidas para dentro*” e fazem parte das ferramentas de aprendizagem proporcionadas pela instituição. Além disso, a UC do Banco A também faz uso de programas de desconto, parcerias com instituições de ensino superior, com, inclusive, algumas instituições que desenvolvem cursos específicos para o Banco A. Na entrevista, foi comentado que “*quando a gente precisa de algum conhecimento acadêmico, a gente tem algumas instituições que a gente leva o funcionário para fazer curso também.*”. Esses cursos são desde cursos de extensão a cursos de curta duração, MBA, pós-graduação. A maior parte dos mecanismos e ferramentas, utilizados para gerar aprendizagem dentro da UC, são desenvolvidos com parceiros externos dentro da própria “escola” responsável por aquele tema dentro da UC. Um dos benefícios citados por estabelecer estas relações de parceria, é que os próprios parceiros acabam trazendo novidades, do mercado, para dentro da instituição.

Estabelecer parcerias estratégicas, é um dos princípios defendidos por Eboli (2004, p.60) ao tratar sobre educação corporativa. Assim como o Banco A, as demais instituições também mostraram utilizar deste princípio, conforme será visto a seguir.

O **Banco B**, trouxe durante a entrevista, que utiliza de ferramentas como flash, html5, animação, infográfico, vídeo aula, mídia impressa, treinamento presencial, podcast, parcerias com universidades, coaching, mentoring, biblioteca virtual, biblioteca física, aplicativo, cursos EAD que podem ser acessados tanto online como off-line. A entrevistada comenta que “*tudo o que você imaginar a gente tem*” e que isso acontece devido a uma necessidade percebida pelo banco. A diversidade é uma grande característica da instituição B, que possui funcionários que estão desde o ensino médio até pessoas que entram na empresa com pós-doutorado, colaboradores de 18 até 65 anos. Assim, a entrevistada entende que é necessário apresentar múltiplas soluções e que cabe ao funcionário buscar a solução mais adequada para o seu perfil. Abreu, Gonçalves, Pagnozzi (2002, p.55) defendem que o sujeito, na educação a distância, é “ativo e capaz de determinar seu próprio aprendizado”. Pode-se perceber, pelo depoimento apresentado a respeito do Banco B que o aprendizado é tratado desta forma dentro da instituição. Entende-se o colaborador como responsável por definir sua melhor forma de aprender e são

apresentados todos os recursos para ele. Dessa forma, identifica-se outros dois princípios de Eboli (2004, p.60), pois a ideia de adotar e implantar uma educação “inclusiva”, que atenda todos os públicos, é parte do princípio de Conectividade e disponibilizar inúmeros recursos para o aprendizado (inclusive usufruindo de tecnologia) é trazido por Eboli como o princípio de Disponibilidade.

O Banco B também utiliza do princípio de Parceria (Eboli, 2004, p.60). Fazendo uso de parcerias com instituições de ensino, superior ou não, para bolsas de graduação, pós-graduação, idiomas e treinamentos específicos de curta duração.

No exterior, o Banco B possui parcerias com universidades como MIT, com o principal objetivo de atender os membros do *Board*. Essas parcerias fornecem palestras e cursos na área de negócios e gestão. Conforme a entrevistada, “*com cada universidade a gente desenvolve uma solução que aquela parceria pode atender.*”, além disso, cada público tem uma necessidade e “*a gente contrata o que tem de melhor no mercado*”. Com universidades brasileiras, além de parceiros para dar palestras, também existem MBAs personalizados para o banco - feitos em parceria com essas instituições de ensino, como a FGV.

O **Banco C** cita o treinamento presencial, EAD e workshops como principais ferramentas para gerar aprendizado. A maioria das ferramentas são desenvolvida internamente mesmo, sem necessidade de parceiros externos. Entretanto, da mesma forma que o Banco A e B, a instituição possui parcerias com instituições de ensino superior. Essas parcerias oferecem descontos para os colaboradores que querem estudar.

A entrevistada do **Banco D** alega que o principal mecanismo para gerar aprendizagem na empresa como um todo é a plataforma EAD de conhecimento. Mas ainda segundo ela, “*na vida como ela é*”, ela acredita que a maior parte do conhecimento esteja de fato concentrado nas pequenas áreas de negócio e esteja sendo repassado de pessoa para pessoa. Para a entrevistada “*a educação corporativa não faz isso*” e não tem controle sobre o conhecimento específico que existe em cada área. Assim como sua gestão do conhecimento. Dessa forma, no Banco D entende-se que estimular que conhecimento seja gerado é de competência da área de EC, que tem controle somente até certo nível de conhecimento. O que é específico de cada área do negócio é construído dentro da cada área. Gestão do conhecimento e a integração do modelo de gestão de conhecimento com o modelo

de treinamento também é parte do princípio da Conectividade, já citado anteriormente (Eboli, 2004, p.60).

O Banco D, assim como os demais, possui parcerias com instituições de ensino superior. *“A gente divulga amplamente para os colaboradores conhecerem as parcerias e eles mesmo buscarem dentro do portfólio da universidade o que eles querem aprender.”* (Entrevistada 4, 2018). Assim, a educação corporativa do Banco D acaba estimulando o protagonismo na hora de aprender. Ainda, a empresa também possui um programa de auxílio estudo, em que o colaborador pode escolher estudar em uma universidade ou fazer um curso de inglês. Existem alguns pré-requisitos (por exemplo, o curso tem que estar relacionado a atividade do colaborador) que o funcionário precisa cumprir para poder participar da seleção do programa de bolsas. Se contemplado, ele é reembolsado com parte do valor da sua mensalidade. Práticas como estas, se alinham a ideia de Rocha (2004, p. 54) que defende que educação corporativa é “um avanço no processo de ensino-aprendizagem das empresas, pois permite associar a consistência do processo educacional acadêmico às práticas empresariais”.

O Banco D também formou parcerias com “escolas inovadoras”, no sentido de aprendizagem. Não são instituições de ensino formais, entretanto, trazem o benefício de inovação e atualização sobre o que está surgindo no mercado, pois

Acreditamos que, às vezes, as universidades estão muito ultrapassadas nos assuntos. Novos conteúdos, novas competências e conhecimentos estão sendo criados e gerados por essas escolas. Quando eles se tornam mais científicos, eles vão pra universidade. Mas é onde as coisas estão acontecendo de fato. (Entrevistada 4, 2018).

Todas essas parcerias educacionais, reforçam o princípio de “Parceria” trazido por Eboli (2004, p.60).

No que diz respeito a EAD, as 4 instituições entrevistadas para este trabalharam citaram o ensino a distância como uma das ferramentas que utilizam para gerar aprendizagem dentro das empresas. No caso do **Banco A**, bem antes de existir a universidade corporativa, já se trabalhava com EAD. A empresa possui uma ferramenta LMS que foi desenvolvida junto a um parceiro onde estão disponíveis todos os cursos EAD da instituição. A partir da entrevista, percebeu-se que o foco do EAD está nos treinamentos regulamentados e técnicos. A entrevistada citou que até conseguem trabalhar com algum tipo de curso mais voltado para a parte

comportamental do colaborador no EAD, como um curso de administração de tempo. Mas que, de modo geral, trazem o que é comportamental, que necessita de mudança de *mindset*, para dentro da sala de aula.

O **Banco A** trabalha com trilhas de aprendizado *blended*, que misturam o aprendizado EAD com atividades presenciais. Como ferramentas, utilizam um aplicativo gamificado, o próprio LMS e os cursos online. A entrevistada do Banco A cita acreditar que hoje 50% do treinamento na empresa seja presencial e os outros 50% EAD. A instituição não trabalha com nenhuma trilha de conhecimento exclusivamente EAD. Possuem 3 trilhas de aprendizado no total, que ajudam o colaborador no seu processo de aprendizagem, o que será citado em um próximo capítulo neste trabalho. Como exemplos de cursos para educação a distância, a colaboradora cita cursos e games que vão desde CPA10 até Revolução Digital.

O **Banco B** comenta que todos os assuntos são tratados EAD, exceto os comportamentais (assim com o Banco A). Qualquer conteúdo técnico é tratado nos cursos à distância, nas mais diversas áreas. Hoje, os colaboradores da instituição denominada Banco B são, em sua maioria, treinados a distância, a entrevistada acredita que hoje 70-80% de seu portfólio de treinamentos seja EAD. Segundo ela, isso acontece pois existe uma necessidade de eficiência operacional, pois o orçamento vai se tornando cada vez mais enxuto, mas a qualidade precisa ser melhorada, e *“a distância a gente consegue atingir um maior número de pessoas, de funcionários, com uma qualidade boa”*. Conforme Fialho e Spaniol (2008, p.9), o EAD é uma modalidade de ensino aprendizagem que passa a ser um valioso ambiente para desenvolvimento de competências e habilidades em curto espaço de tempo e em qualquer lugar, viabilizando uma aprendizagem rápida a baixo custo. Nesta instituição são trabalhadas em torno de 600 soluções educacionais e 150 trilhas de aprendizagem, que mesclam cursos e treinamentos presencial com a educação à distância – todas as trilhas são organizadas por temas.

O **Banco C** trabalha EAD através de uma plataforma LMS que foi desenvolvida junto de um fornecedor. Todo o conteúdo é trabalhado no conceito de trilha. Possuem a trilha de integração, de produtos, trilha para desenvolvimento de talentos e elas mesclam atividades online e presenciais. Tudo o que acontece presencial, acaba indo para a plataforma EAD, inclusive para gestão do conhecimento. Conectar o modelo de gestão do conhecimento com o modelo de educação é parte do princípio da Conectividade de Eboli (2004, p.60). O Banco C

ainda não trabalha fortemente com mobile, mas possui alguns cursos habilitados para iniciar este trabalho, não atendendo a disponibilidade deste tipo de recurso.

Quanto ao **Banco D**, trabalha-se EAD a partir de trilhas de conhecimento desenhadas para a plataforma LMS. As trilhas são exclusivamente EAD e não necessariamente conectadas as iniciativas presenciais. Existe uma trilha institucional, com treinamentos com primeiras informações para os novos colaboradores e treinamentos regulamentados (como Prevenção à Lavagem de Dinheiro); uma trilha sobre produtos; uma exclusiva para liderança; de sistemas; sobre o “negócio” (com cursos sobre o mercado de bancos) e uma de excel.

Tem muitos treinamentos presenciais que acontecem sem a educação corporativa ficar sabendo. Podem ser que estejam acontecendo muito mais presencial que EAD. Falando que que contabilizamos de fato, é muito mais EAD por causa das pessoas espalhadas pelo Brasil e por causa do investimento. (Entrevistada 4, 2018).

De modo geral, percebe-se que as quatro instituições entrevistadas trabalham com o conceito de trilhas de aprendizado/conhecimento para gerar aprendizado para a organização. Esse conceito está diretamente ligado a ideia de Rocha (2004, p.54) que entende que é necessário “pensar a educação corporativa como um processo contínuo e abrangente, permite deslocar o foco do treinamento de um evento único e presencial para um processo de ensino aprendizagem em que as pessoas compartilham o conhecimento no dia a dia.”. Assim, as “trilhas” geram uma noção de caminho de conhecimento a ser percorrido pelo colaborador, de forma a incentivar um aprendizado contínuo. O quadro 6, a seguir, sintetiza as ferramentas de suporte citadas neste capítulo.

Tabela 6 - Síntese de ferramentas de suporte para gerar aprendizagem

Banco	Ferramentas	Ferramentas com uso de Tecnologia da Informação
A	Treinamento presencial; Trilhas de conhecimento; Parcerias com Universidades.	Realidade aumentada; Realidade virtual; Plataforma LMS; Cursos EAD.
B	Mídia impressa; Treinamento presencial; Trilhas de conhecimento; Parcerias com Universidades; Coaching; Mentoring; Biblioteca Física.	Flash; HTML5; Animação; Infográfico; Vídeo aula; Podcast; Biblioteca Virtual; App; Plataforma LMS; Cursos EAD.
C	Treinamento presencial; Trilhas de Conhecimento; Workshops; Parcerias com Universidades.	Plataforma LMS; Cursos EAD.
D	Treinamento presencial; Trilhas de Conhecimento; Parcerias com Universidades, Escolas de Inglês e Escolas Inovadoras.	Plataforma LMS; Cursos EAD.

Fonte: dados coletados

4.3 Práticas que sustentam o processo de aprendizagem da organização

Neste capítulo serão apresentadas práticas que sustentam o processo de aprendizagem da organização. A criação de uma estrutura com pilares ou escolas para a universidade corporativa de cada organização foi uma prática percebida ao entrevistar as organizações. A segmentação por público-alvo para atendimento das necessidades da organização é outra prática adotada pelas UCs. Por fim, muito do processo de aprendizagem das organizações estudadas é pautado pelo EAD. Assim, as seguintes práticas foram divididas em duas micro categorias, uma delas abordando as estruturas de UC (como cada organização dividiu a sua grade de conteúdos em macro blocos – em alguns lugares chamados de escolas) e os

públicos atendidos por essa estrutura (como cada organização divide seus diversos públicos para melhor atendê-los). Esses dois tópicos encontram-se dentro de uma mesma micro categoria, pois a estrutura da UC se relaciona com a necessidade dos públicos citados nas entrevistas. A outra micro categoria aborda especificamente o EAD no processo de aprendizagem dos bancos.

4.3.1 Estrutura das UCs e Públicos-Alvo

Meister (1999, p. 29) definiu uma universidade corporativa como sendo “o guarda chuva estratégico para desenvolver e educar colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias organizacionais. ”. O princípio de Conectividade de Eboli (2004, p.60) trata do mesmo assunto quando se fala em público-alvo de uma EC: público externo e interno. Ou seja, a UC é pensada para preparar e desenvolver colaboradores e demais *stakeholders*, pensando em uma educação inclusiva.

Meister (1999) também define cinco forças que sustentam a formação de universidades corporativas. São elas: organizações flexíveis, que surgem para dar rápidas respostas ao mercado; Era do conhecimento, que entende aprendizagem como forma de enriquecimento; Obsolescência do conhecimento e necessidade de renovação constante; Empregabilidade; Educação voltada para a estratégia.

Nos parágrafos a seguir, os responsáveis pelo EAD dos bancos pesquisados definem os públicos-alvo que atendem e trazem considerações a respeito de como funciona o processo de aprendizagem desses públicos. Como pode ser visto, as escolas, trilhas e demais esquemas pensados para a melhor aprendizagem, levam em consideração as forças definidas por Meister, visto que são flexíveis, voltadas para estratégia, enriquecedoras, buscam se manter atualizadas e levam em consideração o mercado. Vale ressaltar ainda, que todas as UCs utilizam do conceito de trilhas de conhecimento, como citado anteriormente, o que facilita identificar o passo a passo de educação do colaborador dentro da organização.

O **Banco A** trouxe atender diversos públicos através da universidade corporativa. Segundo a entrevistada, são movimentadas para treinamentos presenciais em torno de 2500 pessoas por semana. Um exemplo dessa movimentação são os gerentes de primeira gestão, que acabam sendo levados até a matriz para treinamentos. A UC do Banco A pensa em estratégias diferentes para

atingir cada público que atende e, além disso, que o maior público atingido hoje pela UC são as redes de agências. Para atender da melhor forma essas necessidades, a UC do Banco A é dividida em 4 áreas e 10 escolas. As áreas são escolas, escritório, secretaria e área de Conexão, responsáveis pelo conteúdo, agendas, logística e relacionamento com o mercado, público externo. As 10 escolas se dividem em: escola digital, inteligência de negócios, liderança, gente, negócios, segurança, cidadania e sustentabilidade, eficiência operacional, relacionamentos. Dessa forma, o processo de aprendizagem dos colaboradores do Banco A passa pelas 10 escolas, dependendo da necessidade específica daquele público e é atendido em formato de “trilhas de aprendizagem”.

O **Banco B** também apresenta soluções diferentes para os diversos públicos que atende na UC. Ele apresenta três direcionadores para a criação dos programas de treinamentos, um deles diz respeito a experiência do usuário, de forma a gerar o sentimento de personalização, de que aquela experiência foi criada para ele. As soluções apresentadas pelo Banco B estão em diferentes modalidades: presencial, a distância, misto ou em serviço. No portal EAD do Banco B a ideia é que as soluções sejam para todos, atendendo desde os altos executivos até estagiários e jovens aprendizes.

A UC do Banco B se desenvolve a partir de 4 aprendizagens consideradas essenciais para o profissional do século XXI. A primeira delas é “aprender a conhecer”: aprendizado geral com a necessidade posterior de aprofundar em determinado tópico. “Aprender a fazer” é a outra aprendizagem que se refere a enfrentar situações sozinho ou em equipe. “Aprender a conviver” valoriza a conexão entre os seres humanos e, por fim, “aprender a ser” se refere a autonomia e capacidade de decidir. O processo de aprendizagem dos colaboradores no banco B passa por essas 4 aprendizagens essenciais.

No caso do **Banco C**, a entrevistada comenta que o público se divide em externos (vendedores das lojas) e público interno, da matriz, de áreas administrativas. O processo de aprendizado destes públicos passa por trilhas de conhecimento, mesclando cursos EAD e presenciais. Existem algumas diferenças nestas trilhas, de acordo com a proximidade geográfica da matriz (que possibilita treinamentos presenciais de forma mais fácil). Um exemplo destas diferenças está na integração institucional. No caso dos vendedores, existe uma trilha EAD de integração para os vendedores, enquanto na matriz acontece presencialmente. Para

o Banco C, tudo que acontece online na matriz, é colocado em EAD, de alguma forma, para treinamento dos vendedores. Basicamente, os treinamentos que acontecem de forma recorrente no Banco C são divididos em três trilhas de aprendizagem: a primeira delas é a de Integração, com informações importantes para novos colaboradores a respeito da empresa; A segunda trilha é a de produtos, com explicações a respeito dos produtos da empresa; E por fim, existe uma trilha de desenvolvimento de talentos.

O **Banco D** faz algumas separações possíveis de público para gerar estratégias de aprendizado. A primeira delas é liderança e equipes, que acabam tendo conteúdos diferentes sendo que uma parte da academia do Banco D é chamada de “Academia de Líderes”. Dentro da própria ideia de liderança, podem ser feitas algumas distinções como alta liderança e média liderança, líderes e novos líderes. E dentro de equipe, também podem haver distinções se for levado em consideração trilhas ou tipos de treinamentos específicos para aquelas equipes ou pessoas que são consideradas “potenciais” dentro da empresa. Pensa-se ainda em treinamentos por natureza da atividade: atividades de suporte, comercial e corporativo. Os públicos também podem ser atendidos levando em consideração uma divisão por “negócio” do Banco D, sendo eles rede de lojas, matriz e call center, segundo a entrevistada, podendo existir uma quarta divisão chamada de tecnologia, dependendo da abordagem.

A partir dessas segmentações de público no Banco D, são realizadas as estratégias de treinamento que podem ser presenciais ou não. A educação corporativa entende o que o negócio está precisando, desenvolve a solução pensando no público-alvo, entrega a solução e acompanha. O papel de “acompanhamento”, segundo a entrevistada, é, principalmente, papel dos gestores. A entrevistada 4 cita que *“a gente não tem uma metodologia aplicada a todos os programas. A gente têm crenças, que vão mudar de público para público.”*. As crenças citadas pela entrevistada são um conjunto de “valores” estabelecidos por parte da área de educação corporativa que são levados em consideração para a criação e formato dos programas que serão realizados na empresa. São exemplos desses valores: curadoria, conhecimento descentralizado, tutoria, colaboração, customização. Além das crenças, toda a jornada de aprendizado do colaborador no Banco D é construída dentro de 3 pilares: *Essentials* (conteúdos “essenciais”),

Journey (conteúdos de atualização e que facilitam a jornada do colaborador na empresa), *Future* (conteúdos voltados para o Banco D do futuro).

Ainda que tenha sido comentado sobre as iniciativas externas de treinamento para a comunidade em geral no tópico 4.1.1 deste trabalho e algumas UC corporativas entrevistadas, inclusive, tenham áreas responsáveis pelo contato com o mercado e relacionamento com públicos externos a organização, não foram citados os públicos externos por nenhuma das entrevistadas quando perguntado quais públicos a UC atende. No quadro 7, a seguir, encontra-se um resumo deste tópico por banco entrevistado.

Tabela 7 - Síntese de Estruturas das UCs e públicos-alvo

Banco	Estruturas das UCs	Públicos-Alvo
A	4 Áreas (escolas, escritório, secretaria e área de Conexão) e 10 Escolas (escola digital, inteligência de negócios, liderança, gente, negócios, segurança, cidadania e sustentabilidade, eficiência operacional, relacionamentos).	Comentou da segmentação específica de dois públicos: Redes de Agência e Líderes.
B	4 aprendizagens (aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser).	No portal do Banco B a ideia é que as soluções sejam para todos, do estagiário ao membro do <i>board</i> .
C	Três grandes trilhas de aprendizagem: integração, produtos e desenvolvimento de talentos.	O público se divide em externo (vendedores) e interno (matriz).
D	3 pilares: Essentials, Journey, Future	Segmenta o público em: <ul style="list-style-type: none"> - Liderança x equipes; - Alta liderança x média liderança; - Líderes x novos líderes; - Equipes x potenciais; - Por natureza da atividade: suporte, comercial, corporativo; - Por “negócio”: matriz, tele atendimento, lojas.

Fonte: elaborado pela autora

4.3.2 EAD e o processo de aprendizagem

Eboli apresenta o princípio da Disponibilidade (2004, p.60) como um dos fundamentais para o sucesso de um sistema de educação corporativa. O princípio da disponibilidade defende o uso intenso de tecnologia aplicada a educação e múltiplas formas de oferecer conhecimento. A seguir veremos que todas os sujeitos entrevistados na pesquisa trabalham com EAD para gerar aprendizado nas organizações. Conforme Ronchi, Ensslin e Reina (2011, p.3), EAD é o “amplo campo de ensino não tradicional onde sistemas de comunicação são utilizados para conectar os recursos, alunos e instrutores”.

No **Banco A e no Banco B**, o trabalho com EAD começou muito antes do surgimento da UC. Quando existia um departamento de treinamento, já existia EAD. A universidade corporativa das duas instituições somente veio solidificar o papel do ensino a distância nas duas organizações. Ambas possuem uma plataforma, ou portal, com os mais diversos recursos, para disponibilizar os conteúdos para as pessoas, que podem acessar quando quiserem, onde quiserem.

No caso do **Banco C e Banco D**, o trabalho com EAD é mais recente. O Banco C utiliza uma plataforma LMS desenvolvida com fornecedor para disponibilizar cursos, que hoje, só funcionam no formato web. Já o trabalho com EAD no Banco D, que surgiu em julho de 2017, tem duas frentes - uma delas refere-se a trilhas de conhecimento (cursos propriamente ditos) e a outra refere-se a *social learning*, ou “comunidades”. A ideia de comunidades foi criada no Banco D com o objetivo de compartilhar conhecimento que já existe na organização de uma forma simples. São criadas comunidades na plataforma LMS do banco, com temas como *Agile, Liderança, Inovação*. Cada uma dessas comunidades possui um curador, que é alguém da organização (não de treinamento) que é responsável por fazer postagens a respeito do conteúdo da comunidade. Os demais membros da comunidade conseguem acessar conteúdos, fazer postagens, comentários. A ideia de trilhas de conhecimento funciona da seguinte forma: o Banco D hoje disponibiliza conteúdos, que podem ser obrigatórios ou opcionais, com a possibilidade dos colaboradores se matricularem em qualquer curso.

Nenhum dos entrevistados trouxe ter um projeto exclusivo de educação a distância. Todas as UCs mesclam conteúdos EAD e presenciais para gerar o melhor aprendizado. Assim, entende-se que o ensino a distância é uma forte ferramenta

aliada da educação, mas que é importante que, não exclusivamente, o conhecimento venha a partir dela. Uma das citações da entrevistada 4, explica como no Banco D, o formato do conteúdo é pensado e desenvolvido:

O formato em que o conteúdo vai ser passado ele é definido quando se está pensando no público e não no conteúdo. A área tem a necessidade, normalmente, e a gente desenvolve. Ou quando o curso é regulamentado ou quando o dono do conteúdo é gestão de pessoas, a gente propõe que esse treinamento esteja na ferramenta de educação à distância. O que define o formato ser EAD e não presencial, é o investimento e também por causa da dispersão das pessoas. (Entrevistada 4, 2018)

As entrevistadas do Banco C e D reconhecem que o trabalho com EAD ainda está no início. No caso do Banco C, ainda não se utiliza de recursos mobile, os cursos não são responsivos e o próprio aplicativo do fornecedor da plataforma não é utilizado. O Banco D reconhece que existe a necessidade de manter o EAD como um projeto que está sempre vivo e a entrevistada comenta sobre recursos que ainda querem ter como um espaço disponível para estudar outros recursos a serem utilizados na plataforma.

Não temos espaços dedicados para que as pessoas aprendam a distância, cada pessoa aprende em seu próprio posto de trabalho. Não utilizamos todos os recursos que o ensino a distância possibilita, como áudios e vídeos - é mais básico mesmo. Comunidades e cursos são duas formas de utilizar a ferramenta. (Entrevistada 4, 2018)

Segundo Francisco (2013, p.3) “Presente no Brasil há aproximadamente um século, a Educação à Distância vem ganhando notoriedade pelas possibilidades que proporciona para o desenvolvimento pessoal, organizacional e social nos dias atuais.”. Fialho e Spaniol (2008, p. 9) defendem a utilização de EAD dentro de uma UC pois

“... a EaD apresenta-se como o principal sistema para atender à demanda de disseminação do conhecimento, ou seja, destaca-se como uma importante alternativa para a formação tanto inicial quanto continuada dos profissionais”. Para os autores, “Essa modalidade de ensino/aprendizagem passa ser um valioso ambiente para difundir a gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências e habilidades em curto espaço de tempo, em qualquer lugar.” (Fialho e Spaniol, 2008, p.9).

Todas as entrevistadas reconhecem a importância do EAD e entendem como um avanço pensando em iniciativas de treinamento.

Para a entrevistada do **Banco A**, o EAD é uma tendência que não tem volta. É forma acessível e disponível de oferecer conteúdo, segundo ela “*a gente sempre fala que o aprendizado pode estar em qualquer lugar*”. O EAD tem essa capacidade de oferecer um conteúdo em qualquer lugar e qualquer horário, gerando uma

facilidade de acesso e consulta que pode gerar muitas mudanças no aprendizado do indivíduo e no desenvolvimento de uma organização. Os recursos utilizados em treinamentos a distância também tornam a aprendizagem mais agradável.

Segundo a entrevistada do **Banco B**, a principal vantagem em trabalhar com ensino a distância é o ganho de eficiência operacional que a empresa atinge. Segundo ela, é possível atingir os mesmos resultados, que presencialmente, com menos recursos financeiros.

Para Abreu, Gonçalves e Pagnozzi (2002, p. 55) no ensino a distância o aluno passa a ser um sujeito ativo, capaz de determinar o seu próprio aprendizado. No **Banco C**, o que foi percebido pela entrevista é que o aprendizado a distância gera pessoas engajadas, pois gera autonomia e protagonismo por parte do aluno. Além disso, para a Entrevistada 3, conseguir disseminar o conhecimento através de uma plataforma, atingindo todas as unidades do Brasil, gerando alinhamento de informação, é uma vantagem muito valiosa do EAD.

A entrevistada do **Banco D** cita vantagens da educação a distância como sendo agilidade de conhecimento, passagem de informações, uniformidade de informações, gestão do conhecimento, entre outras. Fialho e Spaniol (2008, p.9) já entendiam o EAD como uma modalidade de ensino que “ passa ser um valioso ambiente para difundir a gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências e habilidades em curto espaço de tempo, em qualquer lugar. ”. Além disso, para entrevistada do Banco D, trabalhar com EAD proporciona um certo nível de governança sobre treinamentos e *“a ideia é que gere até mesmo uma vantagem competitiva”* para a organização. Para ela, *“a partir do momento que tu consegues antecipar uma necessidade de treinamento para uma área, elas vão gerar soluções mais efetivas que a concorrência”*.

Por todas as organizações entrevistadas o aprendizado a distância foi reconhecido como um avanço nas técnicas de treinamento e, de uma forma ou outra, o benefício de trabalhar com EAD foi reconhecido na organização. O quadro 8, a seguir, faz uma síntese sobre este tópico, trazendo as principais características no trabalho com educação a distância de cada organização e o entendimento do valor percebido pelos bancos.

Tabela 8 - Síntese de EAD no processo de aprendizagem

Banco	EAD no processo de aprendizagem
A	UC veio solidificar o ensino a distância; Conteúdos EAD somados aos presenciais para gerar melhor experiência; EAD visto como tendência; Aprendizado EAD é acessível em qualquer hora e qualquer lugar.
B	UC veio solidificar o ensino a distância; Conteúdos EAD somados aos presenciais para gerar melhor experiência; Principal vantagem em trabalhar EAD é o ganho de eficiência operacional.
C	Utilização de plataforma LMS somente no formato web; Conteúdos EAD somados aos presenciais para gerar melhor experiência; Aprendizado a distância gera pessoas engajadas.
D	Utilização de plataforma LMS em duas frentes: e-social e e-learning; Conteúdos EAD somados aos presenciais para gerar melhor experiência. Aprendizagem a distância gera agilidade, uniformidade e gestão do conhecimento.

Fonte: elaborado pela autora

4.4 Como Gestão de Pessoas se organiza para trabalhar o EAD

Nesta seção será apresentado como a área de pessoas se organiza para trabalhar com educação a distância. Foram identificados 4 micro tópicos principais abordados nas entrevistas: UC dentro do organograma da organização, levantamento da necessidade de treinamento, cultura de trabalhar EAD e envolvimento da liderança. Todos esses tópicos serão abordados a seguir.

Brito e Purificação (2008, p.23) trazem que a sociedade moderna assumiu que educação e tecnologia unidas formam uma ferramenta que pode proporcionar ao sujeito a construção de conhecimento. Pensando que EAD é uma tendência que não tem volta - conforme entrevistada do **Banco A** - é necessário entender ainda como funciona a interface de todas essas ferramentas com a área de treinamentos das organizações entrevistadas e, levando em consideração o princípio da

Perpetuidade de Eboli (2004, p.60), como é o envolvimento da alta liderança da organização com as iniciativas de educação. Para Eboli (2004, p.60) é necessário responsabilizar gestores e líderes pelo processo de aprendizagem da organização, de modo que eles sejam disseminadores de uma cultura voltada para o aprendizado.

Na UC do **Banco A**, existe uma área específica para se trabalhar com EAD. Essa área tem estreitamento de relação com fornecedores, que são contratados para desenvolvimento de conteúdos para a UC e outras iniciativas relacionando educação e tecnologia. Existe uma cultura dentro do Banco A de oferecer o conteúdo teórico para os alunos, antes do treinamento presencial. Dessa forma, os colaboradores acabam tendo acesso a teoria via EAD, antes do treinamento, e aproveitam o momento de sala de aula para a realização de atividades práticas (ensino *blended*).

Quanto ao levantamento das necessidades de treinamento, a entrevistada 1 comenta que existem duas formas principais de se verificar essas necessidades. A primeira delas é de maneira proativa. É quando a área de treinamento percebe que está se falando de um assunto específico no mercado, existe alguma novidade ou aprimoramento e procura levar esse conteúdo para dentro da UC. A outra maneira é por meio do “Consultório Consultivo”. Os analistas do consultório consultivo são responsáveis por ouvir as áreas clientes e fazer um diagnóstico da real necessidade, que acaba sendo passada para a escola responsável dentro da universidade corporativa.

Quanto ao envolvimento da alta liderança do Banco nas iniciativas de treinamentos, a entrevistada comenta que existe uma prática na empresa que fomenta este envolvimento. Cada escola dentro da UC possui um executivo do banco que tem o papel de levar para a escola o que está acontecendo no mercado e na empresa. Assim, permite que a UC desenvolva soluções mais assertivas para os problemas reais da organização.

Para a entrevistada do Banco A, quando surgiu a universidade corporativa no banco, já existia uma cultura de se trabalhar com EAD, pois já se utilizava de ferramentas de educação a distância. Dessa forma, não houve a necessidade de se desenvolver, por parte de treinamento ou gestão de pessoas, uma cultura de fazer os cursos EAD quando a UC foi lançada.

Falando sobre a estrutura da universidade no organograma da organização, todas as escolas da universidade corporativa do Banco A encontram-se abaixo de

uma coordenação. Além disso, todas as escolas podem desenvolver tanto soluções EAD como presenciais (não se restringe aquela que é responsável pela parte “tecnológica”). O formato do curso (EAD, presencial, *blended*) é definido com a escola, junto do escritório consultivo.

No caso do **Banco B**, a UC tem um executivo que é vinculado ao diretor de RH do banco. A universidade possui 5 grandes divisões: uma se refere a tecnologias educacionais, uma é responsável pelo desenvolvimento de cursos de gestão e outra pelo desenvolvimento de cursos de negócio, a quarta é a divisão de educação continuada e, por fim, existe uma divisão que é responsável pelas análises de necessidade de treinamento, orçamento, avaliações.

O Banco B, assim como A, também entende que existem duas formas de verificar a necessidade de treinamento do cliente, e forma reativa e proativa. De forma reativa é através de um formulário preenchido pela área. Dessa forma, a divisão responsável pelas análises de necessidade de treinamento, verifica junto da área a melhor forma de sanar aquele *gap*. De forma proativa é quando é oferecido para a área um novo conteúdo desenvolvido pela UC.

Como a universidade do **Banco B** é antiga, a cultura de trabalhar com EAD já está muito enraizada. Apesar disso, existem alguns mecanismos criados pelo banco para fomentar a participação em iniciativas de treinamento. O primeiro deles é o “Acordo de Trabalho das Unidades” que prevê um mínimo de treinamento para cada colaborador. Outro mecanismo acaba sendo o próprio modelo de competências que o banco adota, já que todos os treinamentos da UC vão pontuar para ascensão profissional. Existe um alinhamento vertical da UC com a estratégia do banco e horizontal com os demais subsistemas. Para a entrevistada, “*esse alinhamento ajuda a área de educação ser valorizada e ser vista como um tema estratégico dentro do banco.*”.

A participação de altos executivos do **Banco B** na UC vem de duas formas: eles são tanto participantes e consumidores dos conteúdos, como palestrantes de soluções. A executiva da UC participa de todas as decisões de capacitação realizadas pelos membros do *board* – o que também demonstra a relevância da UC na estratégia da organização. Prática extremamente alinhada a fala de Silva (2006, p.2), a respeito da definição de educação corporativa, como um “sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhado às estratégias de negócio.”.

Diferente dos **Bancos A e B**, os **Bancos C e D** possuem uma estrutura de treinamento bem menor, mas que, ainda assim, atende as necessidades de tamanho daquelas organizações. O **Banco C** conta com 3 pessoas na área de treinamento e o **Banco D** com 4 pessoas.

Uma prática que essas duas instituições apresentaram, diferente das primeiras duas apresentadas, é o desenvolvimento de conteúdos de curso EAD internamente (pouca utilização de parceiros externos). As duas empresas possuem uma ferramenta de autoria de cursos e utilizam da *expertise* das demais áreas de conhecimento da organização para a construção dos conteúdos que irão para a plataforma EAD de conhecimento.

A entrevistada **Banco C** comenta que a cultura do EAD está muito presente. Levar todos os treinamentos presenciais para o formato EAD é, por exemplo, uma das formas de incentivar essa cultura.

A participação da alta liderança das iniciativas de treinamento funciona de duas formas: eles são consumidores de conteúdo para seu próprio desenvolvimento e também são apoiadores que facilitam a participação de outros colaboradores nos treinamentos.

No caso do **Banco D**, a entrevistada comenta que a alta liderança é engajada com as ações de treinamento e desenvolvimento e também defende o que a Educação Corporativa do Banco D acredita sobre o desenvolvimento das pessoas na organização. Entretanto, para a entrevistada, existe um caminho grande ainda a ser explorado, pois os gestores ainda não sabem como melhor aproveitar a Educação Corporativa para gerar resultado para o negócio. Por isso, se envolvem mais quando “temos uma demanda única para todos”.

Quanto a estrutura de educação para trabalhar com EAD, a entrevistada 4 comenta que possuem uma pessoa responsável pela manutenção e aprimoramento da plataforma de ensino a distância do banco. As necessidades de treinamento são levantadas pela área de Educação em parceria com as *Business Partners* da empresa, mas também partem de forma proativa da área de EC. O formato em que o conteúdo vai ser passado é definido quando se está pensando no público e não no conteúdo. A área tem a necessidade, normalmente, e a equipe de educação desenvolve. Quando o curso é regulamentado ou quando o dono do conteúdo é gestão de pessoas, a área de EC propõe que esse treinamento esteja na ferramenta

de educação à distância. O que define o formato ser EAD, e não presencial, é o investimento e a dispersão das pessoas.

O Banco D começou o trabalho com EAD muito mais recentemente que os demais entrevistados. A entrevistada 4 comenta que a cultura surgiu pelo entendimento do benefício. A rede comercial, espalhada pelo país fisicamente, entendia a dificuldade de comunicação e percebeu o benefício das informações centralizadas e unificadas em uma plataforma de educação a distância. Como na rede comercial existem bonificações por metas, a entrevistada 4 acredita que as pessoas se sentem mais responsáveis por ir buscar conhecimento e, por isso, o EAD deu tão certo. No caso da Matriz e da empresa de call center, localizadas em Porto Alegre, a entrevistada comenta não perceber a cultura de EAD tão presente e acredita que isso é dificultado pela maior facilidade de acesso a informação (por estar perto) e pelos encontros presenciais.

O quadro 9 a seguir apresenta uma síntese dos principais achados relativos a levantamento de necessidade, estrutura, envolvimento das lideranças, cultura de EAD, que evidenciam como Gestão de Pessoas se organiza para lidar com as questões do EAD.

Tabela 9 - Como Gestão de Pessoas se organiza para trabalhar o EAD

Banco	UC dentro do Organograma da Organização	Levantamento da necessidade de treinamento	Cultura de trabalhar EAD	Envolvimento Liderança
A	Todas as escolas encontram-se abaixo de uma coordenação, que responde para Gestão de Pessoas.	Acontece de forma proativa, a partir da UC ou através do Consultório Consultivo.	Área específica para trabalhar EAD; Antes da UC já existia a cultura de trabalhar com EAD.	Cada escola da UC possui um executivo do banco com o objetivo de levar para a escola o que está acontecendo no mercado e na empresa.
B	A UC do banco tem um executivo vinculado ao diretor de RH do banco.	Acontece de forma reativa (formulário preenchido pela área e entregue para a UC) ou proativa (novo conteúdo desenvolvido pela UC).	Uma das cinco divisões da UC é responsável pelas tecnologias educacionais (EAD); Cultura de trabalhar com EAD muito antiga; Mecanismos criados pela UC para fomentar a participação em treinamentos: - “Acordo de Trabalho das Unidades”: prevê um mínimo de treinamento; - Treinamentos pontuam para ascensão profissional.	São consumidores de conteúdos e palestrantes de soluções; A executiva da UC participa de todas as decisões de capacitação realizadas pelos membros do <i>board</i> .
C	Uma coordenadora dentro da área de RH.	De forma proativa ou reativa.	Cursos EAD desenvolvidos internamente; Levam todos os treinamentos presenciais para o EAD para fomentar a cultura e gestão do conhecimento.	São consumidores de conteúdo e apoiadores de soluções.
D	Uma coordenadora dentro da área de RH.	Necessidades levantadas em parceria com as <i>Business Partners</i> .	Cursos EAD desenvolvidos internamente; Cultura de EAD se formou a partir do entendimento do benefício.	Alta liderança engajada e defende o que EC propõe; Gestores ainda não sabem como melhor aproveitar a área de EC.

Fonte: elaborado pela autora

De modo geral, percebe-se que as instituições entrevistadas identificam o papel da alta liderança como apoio nas ações de treinamento e criam ferramentas para fomentar essa cultura. Tais ações vão de acordo com o princípio de Eboli (2004, p.60) de Perpetuidade de uma estrutura de Educação Corporativa. Uma diferença grande que por ser percebida é que as estruturas voltadas para a educação das instituições A e B são bem mais robustas que das instituições C e D e também iniciaram o trabalho com ensino a distância há mais tempo, por isso, possuem cultura mais consolidada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a crescente competitividade no setor bancário, as rápidas mudanças nos cenários organizacionais, bem como as novas competências que vem sendo demandadas aos colaboradores, as áreas de educação corporativa surgiram para modificar os tradicionais treinamentos e alinhar as estratégias de capacitação às necessidades da organização. Neste cenário, as organizações passaram a criar suas próprias universidades, de modo que estas pudessem atender suas novas expectativas. Panoramas cada vez mais complexos exigiram uma ferramenta que atendesse essas complexidades e pudesse gerar eficiência. Assim, o ensino a distância tornou-se uma ferramenta forte dentro das universidades corporativas.

Levando em consideração estes aspectos, o presente estudo teve como principal objetivo identificar e analisar as ações de EAD das universidades corporativas de quatro instituições financeiras brasileiras. Dessa forma, seria possível estabelecer práticas e inovações em se tratando de treinamento dentro das empresas.

A partir das entrevistas qualitativas foi possível identificar e analisar as ferramentas utilizadas e o uso de tecnologia para treinamento e desenvolvimento: o EAD emergiu como uma ferramenta muito presente nas UCs dos bancos pesquisados. São utilizadas as mais diversas tecnologias e ferramentas no ensino a distância, dependendo da maturidade de EAD empregado pelo banco. Todos os bancos possuem uma plataforma LMS para publicação de cursos e dois deles trabalham com essa plataforma de forma responsiva, podendo ser utilizada em formato *mobile*. O Banco A e B possuem uma cultura de EAD mais consolidada e antiga, assim a UC veio somente consolidar essa cultura. No Banco C e D o trabalho com EAD é mais recente, portanto ainda existem ferramentas a serem exploradas.

Em todos os bancos pesquisados identificou-se que o ensino a distância é uma ferramenta que apoia a aprendizagem pois permite ganho de eficiência operacional, aprendizagem em qualquer hora e qualquer lugar, agilidade, gestão do conhecimento, uniformidade de informações e pessoas protagonistas e engajadas no seu próprio desenvolvimento. Apesar de todas as vantagens de se trabalhar

EAD, evidenciou-se que não existe um projeto exclusivamente de educação a distância. O EAD se mescla ao treinamento presencial e é dessa forma que se percebe o melhor ganho. Afinal, aquilo que precisa ser trabalhado com os colaboradores a respeito de comportamento e mudança de *mindset* ainda é trabalhado de forma presencial, em função da natureza do tema e para que de fato possa gerar essa mudança.

Algumas outras políticas e práticas que sustentam o processo de aprendizagem da organização foram identificadas nas análises das entrevistas: todas as organizações trabalham com o conceito de trilhas de conhecimento, agrupadas, geralmente, por tema a ser estudado. Além disso, todas as organizações criaram uma “estrutura” para sua UC, de forma a facilitar o entendimento daquilo que a universidade corporativa oferece de conteúdo ao colaborador. As estruturas estão organizadas em escolas, “blocos” por temas ou até mesmo aprendizados considerados “essenciais” na organização. Todos os bancos pesquisados apresentaram ter parcerias com instituições de ensino superior e, até mesmo, outras escolas informais de negócios. Essas parcerias trazem inovação e atualização para dentro da organização e permitem a formação de colaboradores, em especial aqueles que permanecem durante muitos anos na mesma organização e, portanto, são “formados” por estas parcerias ao longo deste período. De forma a atender melhor o seu público-alvo, as UCs ainda utilizam a prática de segmentar esse público (por exemplo, em gestores e não gestores) de forma a gerar a solução mais assertiva para o público em questão.

Ficou evidenciado, ainda que a maioria das UCs pesquisadas atendem o público externo a organização. Ou seja, não somente geram conteúdo para seus colaboradores, mas possuem conteúdos disponíveis para o público em geral, famílias de colaboradores, alunos de universidades. Diretamente ligado a isso, também foi visto que todas as UCs entendem que possuem um papel social na formação de colaboradores e sociedade em geral. Esse papel se manifesta de diferentes formas: seja na disponibilização de conhecimento para o público em geral, na contratação de jovens aprendizes em situação de vulnerabilidade ou mesmo na preocupação com a formação dos colaboradores como indivíduos (com cursos de autoconhecimento, por exemplo).

Em se tratando da organização de Gestão de Pessoas para trabalhar educação a distância, percebeu-se que, pensando no organograma da organização,

na maioria dos casos a UC está localizada abaixo de uma única coordenação que responde para um executivo de Gestão de Pessoas. Todas as áreas de treinamento, levantam a necessidade de treinamento de forma proativa ou reativa e o que define o formato do treinamento ser EAD ou não, leva em consideração o público, o investimento, conteúdo e a localização geográfica. Ainda, pode ser identificado que todas as instituições pesquisadas contam com a colaboração dos altos executivos da empresa para fomentar, participar e apoiar as ações de treinamento realizadas.

Por fim, as universidades corporativas surgiram nessas organizações para gerar competitividade no mercado, pois a UC gera rápida atualização. Mas é importante ressaltar que as empresas estudadas entendem a formação das pessoas não só para a organização, mas para o mercado, pelo papel social que desempenham e para benefício do próprio colaborador.

Como educação corporativa, universidades corporativas e educação a distância tem sido temas que estão em constante evolução (devido a mudanças no mercado, novas tecnologias), o presente trabalho contribui para a academia de forma a gerar conhecimento a respeito de ações de EAD e práticas nas áreas de treinamento de quatro instituições financeiras brasileiras. As informações apresentadas aqui podem servir para estudo de demais organizações e pesquisas a respeito dos temas citados.

Pensando em educação corporativa, universidades corporativas e EAD, ainda existem inúmeros tópicos que podem ser explorados em futuros estudos. Um tópico não abordado nesta pesquisa e, ainda pouco explorado na academia, é o ROI de universidades corporativas ou iniciativas específicas de treinamento, fica então como sugestão.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; JUNIOR, F.A.C. **Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro**. REAd – Edição 65, v.16, n. 1, Jan./Abril 2010.
- ABBAD, G.; CARVALHO, R.S. **Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte e transferência e impactos no trabalho**. RAC, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006.
- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.1999.
- ABREU, A.F.; GONÇALVES C.M.; PAGNOZZI, L. **Tecnologia da informação e educação corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem à distância no desenvolvimento de pessoas**. Rev. PEC., v.3, n.1, p. 47-58. 2002/2003.
- ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. RAC, v. 5, n. 3, p. 149-166, Set./Dez. 2001.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em: 13 de outubro 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAYMA, Fátima; MONTENEGRO, Eraldo. **Universidade Corporativa: uma decisão estratégica**. IN: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 82-85.
- BELLONI, M.L. **Educação a Distância**. Campinas-SP: Autores Associados, 1999.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas**. Tecnologia Educacional, 11(46), 29-39. 1982.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações brasileiras**. In: A.TAMAYO, J. E. BORGES-ANDRADE, & W. CODO (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. 1997. p.116-133.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, 7(especial), p. 31-43. 2002.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação integrada e somativa em TD&E**. In: J. E. BORGES-ANDRADE, G. ABBAD, L. MOURÃO (Orgs). **Treinamento**,

Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho. Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação.** Porto Alegre: Artmed, 2012.

BRITO, G.S.; PURIFICAÇÃO, I. **Educação e novas tecnologias: um re-pensar.** Curitiba: Ibpex, 2008.

CAVALCANTI, B. S. **Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: 30(1), p. 17-25, 1990.

CIATECH. **Universidade corporativa do Banco do Brasil é a melhor do mundo.** Disponível em: <<http://ciatech.com.br/cases/universidade-corporativa-do-banco-do-brasil-e-a-melhor-do-mundo/>> Acesso em 28 abril. 2018, 10:30

COSTA, V. DA; RIBEIRO, S.P.; SELITTO, M.A. **Instrumento de mensuração de qualidade de materiais didáticos para a educação à distância.** RIED, 2018.

DA SILVA, Andressa Friedrich Ferreira. **A Influência da Educação Corporativa no Comportamento e Desenvolvimento de Lideranças no Setor Bancário: O Caso do Banco X.** Porto Alegre. UFRGS. 2017.

DE BOTOLI, William. **Capacitação e Desenvolvimento Profissional como Estratégia de Gestão: Um Estudo de Caso no Bannisul.** Passo Fundo. UPF. 2017.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo; Atlas, 2007.

DELLOITE. **Educação Corporativa no Brasil: habilidades para uma nova era do conhecimento.** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/deloitte-educacao/educa%C3%A7%C3%A3o_corporativa.pdf> Acesso em: 28 abril. 2018, 14:30.

DELLOITE. **Pesquisa educação corporativa no Brasil.** Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/pesquisa-educacao-corporativa-no-brasil.html>> Acesso em: 28 abril. 2018, 14:15.

DEROUIN, R.E., FRITZSCHE, B.A., SALAS, E. **E-learning in organizations.** Journal of Management. 2005.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.168 p.

DUTRA, J.S. *et al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

ESTADO DO RS. **Banrisul lança a universidade corporativa**. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/banrisul-lanca-a-universidade-corporativa>> Acesso em: 28 abril. 2018, 10:30.

EBOLI, Marisa. **Universidades corporativas**. 1. edição. Brasília: SP/PROGEP, 1999.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. Editora Gente, São Paulo. 2004.

FLEURY, M.T.L. No universo da cultura, o centro se encontra em toda parte. In: EBOLI, M. et al. **Coletânea universidades corporativas – educação para empresas do século XXI**. São Paulo. 1999.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira, SPANHOL, Greicy Kelli. **A importância da educação a distância para a educação corporativa**. Rev. Diálogo Educ., Curitiba, v.8, n.24, p. 405-415. 2008.

FRANCISCO, Denise Aparecida. **As novas mídias e o processo de formação continuada nas organizações**. UNOPAR Cient. Ciênc. Human. Educ, Londrina, v.14, n.3, p.234-250. 2013.

FREITAS, M. do C. D.D. **Educação Corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2003.

GRISCI, C. L. Iochins; BESSI, V. Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação do bancário**. In: Revista Sociologias, Porto Alegre, 2004. p. 160-200.

GOMES, P. A. Uma visão estratégica da educação corporativa. In: BAYMA, F. (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1978.

KIRKPATRICK, D.L. Evaluation of training. In: R. L. Craig. **Training and development handbook**. New York: McGraw-Hill. 1976. p. 18.1-18.27

LITTO, F. M., & FORMIGA, M. Educação a distância: o estado da arte. In: Pearson Education. MACHADO, P. de A., BELLINI, C. G. P., & LEITE, J. C. de L. **Adoção e uso de inovação tecnológica em educação a distância: estudo sobre integração de TAM e IDT**. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35. 2009.

MALHOTRA, Naresh; BIRKS, David. **Marketing Research: an applied approach**. Harlow: Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh; **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTA, A. E. R. **Comunidades em rede de computadores: abordagem para a educação a distância – EAD acessível a todos**. *Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância*. Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED). 2003. Disponível em: http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2003_Comunidades_Red_e_Computadores_Alfredo_Matta.pdf. Acesso em 13 junho, 2018.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 347p.

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

MELLO, M.C.O.L; MUYLDER, C.F.; SILVA M. P. D.; **Educação a distância em foco: um estudo sobre a produção científica brasileira**. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 16(4), 202-230. São Paulo. 2015.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MOREIRA, Patrícia de Bom Freitas. **Sistema Financeiro Nacional: Rumo à Concentração**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1.edição. Atlas, São Paulo. 2002.

NUNES, I. B. **Noções de educação a distância**. *Revista Educação a Distância*, (5). 1994. Disponível em: <http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/ead/document/?code=3>. Acesso em: 13 junho. 2018.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey Research Methodology in Management Information Systems: as assessment. **Journal of Management Information Systems**, 1993.

PROJETO PESCAR. **Concepção Educativa**. Disponível em: <https://site.projetopescar.org.br/tecnologia-social-pescar/principios-pedagogicos/>. Acesso em: 16 outubro. 2018, 19:00.

RAMOS, David Ricardo Moreira. **Universidades Corporativas: Possibilidades e Dificuldades de sua implantação – Estudo de Casos**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

RICARDO, E. J. Educação corporativa a distância: algumas reflexões. In: RICARDO, E. J. **Educação corporativa e educação a distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p. 27-37.

RICHARDSON, R. J. (Org). **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. Treinamento versus educação corporativa: um novo modelo voltado para o desenvolvimento e a aprendizagem contínua. IN: LIMA, Marcos Antonio Martins (org.) **Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional**. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, p. 31-62, 2004.

RONCHI, S. H., ENSSLIN, S. R., & REINA, D. R. M. **Estruturação de um modelo multicritério para avaliar o desempenho da tutoria de educação a distância: um estudo de caso no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina**. *Anais do Encontro de Administração da Informação*, Porto Alegre, RS, Brasil, 3. 2001

ROSENBERG, M. J. **E-Learning – Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A. **The science of training: a decade of progress**. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 471-499, 2001.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. *Educ. Soc.* [online]. 1999, v. 20, n. 67, O. 183-209

SERACHINI, M. R.; BASILIO, V.; FREITAS, E.; FREIRE, T. E. **Gestão de pessoas: uso da educação à distância como ferramenta nos treinamentos e desenvolvimentos corporativos**. *Rev. Cienc. Gerenc*, v.21, n. 34, p.114-129. 2017.

SILVA, D. S. **Educação corporativa**. 2006. Disponível em: <http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Educacao_Corporativa_Deborah_Ribeiro_Silva.pdf>. Acesso em: 12 maio. 2018, 22:10.

SILVA, M. P. D.; MELO, M. C. O. L.; MUYLDER, C.F. **Educação à distância em foco: um estudo sobre a produção científica brasileira**. *Rev. ADM. Mackenzie*, p. 202-230. 2013/2015.

TACHIZAWA, T.; ANDADRE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

TESTA, M. G., & FREITAS, H.M.R. **Fatores importantes da gestão de programas de educação à distância via internet: a visão dos especialistas**. In: *Anais do*

Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, 2002.

TORRES, Patrícia Lupion. **Laboratório On Line de aprendizagem**. Tubarão: Unisul, 2004.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. RICE, A.K. **Formação de Líderes**. São Paulo: Ibrasa, 1970.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WATKINS, R.; KAUFMAN, R. Strategic planning for distance education. In: M.G. MOORE & W.G. ANDERSON (orgs) **Handbook of Distance Education**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 507-517, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pesquisa: Análise das ações de educação à distância

Público: Universidades corporativas das instituições financeiras brasileiras

Dados de identificação dos respondentes:

- Nome da instituição:
- Principais clientes internos:
- Número de funcionários:
- Ano de criação:

Entrevista:

- 1) Me conte um pouco sobre como e quando surgiu o trabalho de educação corporativa dentro da organização (Princípio da Competitividade - Eboli, 2004).
- 2) Qual o objetivo de uma área de educação corporativa para a empresa X? (Princípio da Perpetuidade – Eboli, 2004)
 - Existe algum papel social na formação de colaboradores ou público em geral? (Princípio da Cidadania – Eboli, 2004)
- 3) Como é o envolvimento da alta liderança nas iniciativas de educação da empresa? (Princípio da Perpetuidade e Parceria - Eboli, 2004)
- 4) Quais públicos a educação corporativa atende? E de que forma? (Princípio da Conectividade – Eboli, 2004)
- 5) Qual o principal mecanismo utilizado pela EC para gerar aprendizagem? (Princípio da Conectividade – Eboli, 2004)
 - Existem parcerias com instituições de ensino superior? Como são utilizadas? (Princípio de Parceria – Eboli, 2004)
- 6) Quando se começou a trabalhar educação à distância dentro da organização? E de que forma? (Princípio da Disponibilidade – Eboli, 2004)
- 7) Como se trabalha educação à distância dentro da organização? (Princípio da Disponibilidade – Eboli, 2004)
 - Como a área de Gestão de Pessoas se organiza?
 - Como são levantadas as necessidades de treinamento?
 - Como a cultura do EAD foi disseminada?
 - Quem é o responsável e quem organiza?
- 8) Como funcionam as práticas de educação à distância? (Princípio da Disponibilidade – Eboli, 2004)
 - Quais são as trilhas de aprendizado?
 - Quais são as ferramentas utilizadas pela organização?
 - Quais são os projetos virtuais de educação?
- 9) O que o aprendizado EAD gera para o negócio? (Princípio da Sustentabilidade – Eboli, 2004)