

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SOCIAL

RAFAEL PIEROZAN

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO À DISTÂNCIA
EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO (TCC)

**Porto Alegre
2017**

RAFAEL PIEROZAN

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO À DISTÂNCIA
EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCC) apresentada ao na Escola de Administração no curso de Administração Pública e Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientadora: Prof. Dra. Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt

Porto Alegre

2017

Dedico este trabalho à minha esposa Daniela.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho gostaria de agradecer...

... à minha esposa Daniela, que me incentivou desde o início, e também aos seus pais , José e Elaine, pelo suporte durante essa jornada;

... aos meus pais, Vadis (*in memoriam*) e Lorecy, pelos ensinamentos e valores que me passaram e pelo estímulo contínuo ao aprendizado, e meus irmãos, Paulo, Heloisa, Claudia, Luiz e André, pelo incentivo e apoio de sempre;

... à minha orientadora Jaqueline, pela disponibilidade, atenção, e providencial ajuda nesse trabalho. Sem ela não seria possível chegar aqui;

... aos colegas de UFRGS, Murilo, Jonathan, Lucas, Priscila, Daniele, Cristiano, Vanessa, Igor, e todos que foram ao longo desse tempo muito mais que amigos, verdadeiros irmãos;

... os colegas do Banrisul, por todo o apoio durante o curso;

... aos funcionários da Unidade de Gestão de Pessoas do Banrisul, Evelyn Franzmann, Márcio Kaiser e Rodrigo Gomes, pela receptividade e pela colaboração no estudo de caso;

... a todos, que, de alguma forma, nesses cinco anos, ajudaram-me a chegar aqui.

RESUMO

Os períodos de crise e seus impactos na sociedade como um todo demandam das organizações respostas rápidas na assimilação desses impactos e na sua manutenção no mercado. Dentro dessa perspectiva, a Educação Corporativa, ou Universidade Corporativa, surge como uma evolução dos centros de treinamento e desenvolvimento que, alinhada à estratégia da empresa, e à Gestão por Competências, possibilita a capacitação contínua de seus empregados oferecendo vantagens competitiva. Como ferramenta essencial da expansão das Universidades Corporativas, o Ensino à Distância (EAD) quebra o paradigma de tempo e espaço, possibilitando que os alunos administrem seus próprios horários e conteúdo, atingindo mais alunos em menos tempo, e com menores custos de implementação. O Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banrisul, tem na sua Universidade Corporativa um importante diferencial competitivo, *benchmark* para diversas empresas, no qual o EAD, prestes a completar cinco anos e perto de um milhão de horas/aula cursados, é um dos principais projetos. O mapeamento das competências desenvolvidas no EAD do Banrisul, executado por meio de análise documental dos cursos e também entrevistas com gestores e responsáveis pelo programa de EAD, permitiu analisar em que medida as competências desenvolvidas no EAD se aproximam da estratégia da empresa. A pesquisa constatou que o EAD é essencial para a existência de uma Universidade Corporativa, mas, por si só, não é suficiente para que a organização consiga desenvolver as competências desejadas para executar sua estratégia, pois as competências trabalhadas no EAD tendem a permanecer no plano tático-operacional. Para avaliarmos as competências individuais e organizacionais estratégicas é necessário que consideremos toda a Universidade Corporativa como objeto.

Palavras chave: Educação a Distância; Universidade Corporativa; Mapeando Competências.

RESUMEN

Los períodos de crisis y sus impactos en la sociedad como un todo demandan de las organizaciones respuestas rápidas en la asimilación de esos impactos y en su mantenimiento en el mercado. En esta perspectiva, la Educación Corporativa, o Universidad Corporativa, surge como una evolución de los centros de entrenamiento y desarrollo que, alineada a la estrategia de la empresa, ya la Gestión por Competencias, posibilita la capacitación continua de sus empleados ofreciendo ventajas competitivas. Como herramienta esencial de la expansión de las Universidades Corporativas, la Educación a Distancia (EAD) rompe el paradigma de tiempo y espacio, posibilitando que los alumnos administren sus propios horarios y contenido, alcanzando más alumnos en menos tiempo, y con menores costos de implementación. El Banco del Estado de Rio Grande do Sul, Bannisul, tiene en su Universidad Corporativa un importante diferencial competitivo, *benchmark* para diversas empresas, en el cual el EAD, a punto de completar cinco años y cerca de un millón de horas / clase cursados, es un de los principales proyectos. El mapeamiento de las competencias desarrolladas en el EAD del Bannisul, ejecutado por medio de análisis documental de los cursos y también entrevistas con gestores y responsables del programa de EAD, permitió analizar en qué medida las competencias desarrolladas en el EAD se aproximan a la estrategia de la empresa. La investigación constató que el EAD es esencial para la existencia de una Universidad Corporativa, pero, por sí solo, no es suficiente para que la organización pueda desarrollar las competencias deseadas para ejecutar su estrategia, pues las competencias trabajadas en el EAD tienden a permanecer en el plano táctico-operativo. Para evaluar las competencias individuales y organizativas estratégicas es necesario que consideremos a toda la Universidad Corporativa como objeto.

Palabras clave: Educación a distancia; Universidad corporativa; Mapear competencias

ABSTRACT

The periods of crisis and their impacts on society require organizations to respond quickly in the assimilation of these impacts and in their maintenance in the market. Within this perspective, Corporate Education, or Corporate University, emerges as an evolution of training and development centers that, in line with the company's strategy, and Management by Competencies, enables the continuous training of its employees offering competitive advantages. As an essential tool for the expansion of Corporate Universities, Distance Learning breaks the paradigm of time and space, allowing students to manage their own schedules and content, reaching more students in less time, and lower implementation costs. The Bank of the State of Rio Grande do Sul, Banrisul, has in its Corporate University an important competitive differential, benchmark for several companies, in which distance learning, about to complete five years and close to one million hours of the main projects. The mapping of the competences developed in Banrisul's distance learning, executed through documentary analysis of the courses and also interviews with managers and leaders of the distance learning program, allowed to analyze to what extent the competences developed in the distance learning approach the strategy of the company. The research found that distance education is essential for the existence of a Corporate University, but, by itself, it is not enough for the organization to be able to develop the desired skills to execute its strategy, since the skills worked in the distance learning tend to remain in the plan tactical-operational. In order to evaluate the individual and organizational competences, it is necessary that we consider the entire Corporate University as an object.

Key words: Corporate University; Distance Education; Distance Learning.

LISTA DE SIGLAS

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
EC – Educação Corporativa
EAD – Ensino à Distância
T&D – Treinamento e Desenvolvimento
SEC – Sistema de Educação Corporativa
UC – Universidade Corporativa

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANRISUL.....	39
FIGURA 3.2 - PÁGINA INICIAL DA FERRAMENTA EAD BANRISUL.....	41
FIGURA 3.3 - ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL	46
FIGURA 4.1 - PROGRAMA DE UM CURSO	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - EVOLUÇÃO DA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	18
QUADRO 2.2 - SALA DE AULA TRADICIONAL X E-LEARNING	23
QUADRO 2.3 - EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	26
QUADRO 2.4 - VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS QUE EXPRESSAM O NÍVEL DE COMPLEXIDADE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	30
QUADRO 2.5 - CATEGORIAS ANALÍTICAS GUIAS DO LEVANTAMENTO EMPÍRICO	33
QUADRO 2.6 - CATEGORIAS ANALÍTICAS A SEREM OBSERVADAS	34
QUADRO 2.7 - ENTREVISTADOS NA ETAPA DE PESQUISA	35
QUADRO 3.1 - MISSÃO, VISÃO E VALORES	37
QUADRO 3.2 - PARTICIPAÇÃO DO BANRISUL NAS DEMAIS EMPRESAS DO GRUPO	38
QUADRO 3.3 - TRANSIÇÃO DA GERÊNCIA DE TREINAMENTO PARA A UC BANRISUL	44
QUADRO 3.4 - MUDANÇA DE PARADIGMA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	45
QUADRO 3.5 - ESCOLAS DA UC BANRISUL E SUAS PRINCIPAIS ATIVIDADES	47
QUADRO 4.1 - CURSOS REGULARES DISPONÍVEIS EM OUTUBRO E NOVEMBRO DE 2017	49
QUADRO 4.2 - OS CURSOS RELACIONADOS ÀS CATEGORIAS ANALÍTICAS	52
QUADRO 4.3 - PÚBLICO-ALVO DOS CURSOS EAD DE OUTUBRO E NOVEMBRO DE 2017	54
QUADRO 4.4 - PÚBLICO-ALVO E CATEGORIAS ANALÍTICAS	55
QUADRO 4.5 - QUANTIDADE DE CURSOS PARA CADA TIPO DE PÚBLICO	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO/ METODOLÓGICO	14
2.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	16
2.2. EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA.....	20
2.2.1. Educação à Distância no Mundo.....	20
2.2.2. Educação à Distância no Brasil	21
2.2.3. O e-Learning	22
2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	25
2.3.1. Identificação das Competências – Táticas, Operacionais e Estratégicas	28
2.3.2. Mapeamento de Competências.....	30
2.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
2.4.1. Tipo de Estudo	33
2.4.2. Coleta de Dados	33
2.4.3. Análise dos Dados	34
3. CONHECENDO O BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	36
3.1. COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	37
3.2. HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA BANRISUL.....	40
3.2.1. A Universidade Corporativa Banrisul.....	43
4. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL	48
4.1. CONTEÚDOS OFERTADOS.....	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	60
ANEXOS	63
ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	63
ANEXO 2 – PROGRAMAS DOS CURSOS EM EAD NO MÊS DE OUTUBRO DE 2017	64

1. INTRODUÇÃO

O Brasil passa por tempos difíceis, de seguidas crises econômicas e políticas, que têm afetado profundamente as atividades organizacionais. Nesses momentos de dificuldade as organizações, além de buscar a melhoria de seus próprios processos, o que é uma busca constante, necessitam identificar como as externalidades, positivas ou negativas, afetam as suas atividades.

Todo o sistema acusa os efeitos da crise política, que colocam em risco as próprias empresas e que levam à diminuição da atividade econômica como um todo. Quando falamos em mercado não podemos considerar apenas as empresas de capital privado, pois as empresas públicas e de economia mista também estão inseridas neste contexto sofrendo, além dos efeitos negativos dos problemas políticos e econômicos, também crises de confiabilidade. A venda, sucateamento e desmonte de fundações, universidades, bancos, ignora a importância destas instituições para a sociedade, pois isso não é colocado em debate.

Apesar das ameaças, essas instituições desempenham papéis importantes nos seus segmentos, buscando alternativas e soluções para que possam continuar se destacando na oferta de serviços de qualidade para a sociedade.

Sendo assim, as organizações, de modo geral, precisam se adaptar constantemente às demandas que o mercado exige, e elas são de toda ordem, podendo afetar diversos processos com intensidades diversas. A gestão de pessoas é uma área que têm reagido a essas demandas e se transformado ao longo dos últimos tempos em um braço estratégico das organizações.

Dentre as atividades que envolvem a gestão de pessoas certamente o treinamento é uma das que mais têm evoluído nos últimos tempos. As inovações tecnológicas que transformaram o processo produtivo e operacional, gerando novas demandas de aprendizado do corpo funcional, também ofereceram condições para que novos canais de transmissão do conhecimento pudessem ser oferecidos.

O número de Universidades Corporativas tem crescido muito desde o ano 2000, passando de 10 para 500, o que demonstra a mudança de paradigma da gestão de pessoas, do tático para o estratégico. É importante também que se possa avaliar o impacto desses investimentos em novos métodos de aprendizagem organizacional bem como os resultados obtidos. (KINGSTON, 2015)

Tomando a aprendizagem organizacional como ferramenta fundamental para disseminar os conhecimentos que determinada organização deseja, bem como desenvolver as competências que julga como estratégicas, e considerando as motivações que podem existir para que a organização busque conhecimentos ou competências específicas, esta pesquisa teve

como objetivo geral executar um mapeamento analítico da oferta de cursos à distância no Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL). Esse mapeamento teve atenção às competências que são estimuladas e como são desenvolvidas. Os objetivos específicos desta pesquisa foram: mapear os cursos de Educação à Distância (EAD) oferecidos pela Universidade Corporativa do Banco do Estado do Rio Grande do Sul; verificar a que nível são desenvolvidas as competências promovidas na instituição e; contribuir com a educação a distância do Banrisul por meio da sistematização e do levantamento histórico.

O estudo foi realizado numa instituição financeira que está constituída como empresa de economia mista, como tal, é uma empresa exposta a toda instabilidade econômica do mercado, mas também, apresenta um cenário em que a gestão segue a lógica das organizações públicas, por exemplo, seus empregados gozam de certa estabilidade, apesar de estarem sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho. Este é um fator relevante para a implementação de um programa de aprendizagem corporativa diante da resistência do público-alvo, partindo do princípio de que a motivação para a procura deste tipo de formação em serviço seria a competição profissional, portanto, este é um dos desafios desta instituição que necessita estar em constante qualificação.

Para a instituição financeira objeto do estudo, o trabalho justificou-se pela oportunidade de trabalhar o tema Universidade Corporativa (UC), ampliando sua divulgação, o que é muito bem recebido pelos gestores e responsáveis pela Universidade Corporativa Banrisul e pelo programa EAD. Além disso, como já foi mencionado como um dos objetivos, o levantamento histórico da implantação da UC do Banrisul é muito importante para registro deste estudo de caso.

Na primeira parte deste estudo será apresentada ampla revisão teórica e metodológica apresentando conceitos importantes sobre a educação corporativa, educação à distância, planejamento estratégico e gestão por competências. Nesta seção também são abordados os conceitos que fundamentam a metodologia utilizada na pesquisa, apresentando o tipo de estudo, os métodos de coleta e análise de dados bem como sua organização. Em seguida é apresentado o Banco do Estado do Rio Grande do Sul, sua estrutura, suas principais características bem como o projeto EAD Banrisul, que é desenvolvido dentro da Universidade Corporativa Banrisul. Após a apresentação da organização, segue a análise do trabalho empírico, contendo os dados coletados nas entrevistas e no material levantado junto à organização, buscando relacionar as ocorrências identificadas ao longo da pesquisa com o conteúdo apurado no referencial teórico. Não está no escopo investigativo a visão do trabalhador e suas implicações, restringindo-se à visão organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO/ METODOLÓGICO

Esta seção do trabalho apresenta o arcabouço teórico-metodológico que compõe o trabalho. Apresenta-se os conceitos da administração, particularmente, na gestão de pessoas e da educação à distância que se utilizou para realizar a aproximação empírica ao nosso objeto de estudo.

Dentro da área de Gestão de Pessoas, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem sofrido grandes transformações em virtude do desenvolvimento de conceitos de competências e o surgimento das Universidades Corporativas (UCs). As constantes mudanças tecnológicas e seus efeitos no processo produtivo e operacional das organizações ao longo das últimas décadas demandaram novas formas de aprendizado por parte de todo o corpo funcional das empresas.

Um fenômeno que se destaca no âmbito do ensino nas organizações é a Educação Corporativa, que surge num contexto em que: as empresas devem se empenhar em conseguir dar respostas rápidas ao ambiente empresarial; o conhecimento é tido como um ativo e é formador de riqueza sendo, ao mesmo tempo, válido por menos tempo dada a sua urgência; a empregabilidade é mais desejada do que a permanência em um só emprego por toda a carreira; e a educação necessita formar pessoas com visão global. (MEISTER, 1999 apud EBOLI, 2010)

Nesse âmbito também temos o surgimento da Gestão por Competências, que vêm a ser uma alternativa ao tradicional arranjo por cargos e tem como característica principal alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional. Um aspecto muito relevante para o surgimento e a adoção da gestão por competências é a instabilidade econômica, ou a passagem de um cenário de estabilidade e certezas para outro em que há baixa previsibilidade para o mercado e os clientes. A gestão por competências, então, surge como prática de gestão que vai de encontro aos interesses estratégicos das organizações. Uma vez que as condições do mercado e o cenário econômico são mutantes e imprevisíveis, é necessário que haja também na gestão uma renovação e adoção de novos conceitos. Assim, é imperioso que a Educação Corporativa (EC), enquanto prática de desenvolvimento humano aponte para a valorização desse elemento humano bem como desenvolva a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. (RUAS, 2005 apud EBOLI, 2010; LOPES, 2015)

Dessa forma, a gestão por competências está diretamente ligada ao conceito de educação corporativa, pois os dois conceitos apontam numa mesma direção, aprendizado contínuo para um cenário imprevisível, com foco em desenvolver competências críticas, fortalecer a cultura corporativa, tornar o escopo estratégico, entre outros.

Lopes (2015) afirma também que é necessário que a educação corporativa migre o modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem, além de criar sistemas de

avaliação dos investimentos e resultados obtidos. Meister (1999 apud EBOLI, 2010) se refere à Universidade Corporativa como um processo, e não necessariamente um lugar.

Como a formação continuada é imprescindível para este cenário em que as necessidades da empresa caminham junto com o aprendizado dos funcionários, também se torna indispensável uma metodologia de ensino que possa se adaptar melhor às necessidades. (BRAUER; ALBERTIN, 2010)

Nesse sentido, uma ferramenta bastante aplicada é o Ensino à Distância (EAD)¹, que é definida, legalmente, no Brasil, pelo decreto 5.622 de 19 de dezembro de 2005, em seu artigo primeiro, como aquela na qual a “mediação didático-pedagógica (...) ocorre com a utilização de meios e tecnologias da informação e comunicação, com professores e estudantes desenvolvendo atividades em lugares diversos” (BRASIL, 2005). O EAD traz algumas vantagens como:

a economia de escala; eliminação de barreiras geográficas; flexibilidade de horário; padronização do ensino; personalização e individualização do conteúdo; ritmo de treinamento definido pelo próprio aluno; (...) possibilidade de rever o conteúdo várias vezes. (MUNGANIA, 2003 apud BRAUER e ALBERTIN, 2010, p. 143)

Todas essas vantagens são muito adequadas aos processos de educação corporativa. Contudo, algumas desvantagens também são identificadas, tais como: a falta de disciplina dos alunos; demora no feedback dos professores; ceticismo quanto aos cursos à distância; a resistência ao EAD; entre outros. (ARETIO, 1994; DUTRA, 2006; MUNGANIA, 2003; LANDIM, 1997 apud BRAUER, 2008)

No Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul), o treinamento é uma prática que já tem mais de 50 anos, e desde 2011 existe um projeto denominado Universidade Corporativa Banrisul que abarca os conceitos de Educação Corporativa e oferece 125 cursos presenciais e 50 à distância. A UC Banrisul possui cinco escolas virtuais (BANRISUL, 2017), a saber:

- Escola de Cultura e Desenvolvimento Humano: busca humanizar as relações desenvolvendo aspectos comportamentais e intelectuais dos empregados;
- Escola de Estratégia e Negócios: aperfeiçoar competências e conhecimentos ligados às atividades de negócio do banco, compreendendo tanto as relações internas quanto externas;
- Escola de Líderes: desenvolver os líderes atuais e futuros;
- Escola de Inovação e Tecnologia: institucionalizar a cultura da inovação;

¹ Em diversos trabalhos, a sigla EAD pode se referir a Educação à Distância, artigo feminino, ou Educação à Distância, utilizando o artigo masculino.

- Escola de Desenvolvimento Sustentável: Fortalecer o compromisso da organização com a responsabilidade socioambiental.

O ambiente EAD é oferecido por uma interface dentro da Intranet da instituição, é construído sobre a plataforma Moodle² de software livre voltado à educação, na qual os participantes podem ter acesso aos diversos cursos em EAD, na hora em que têm disponibilidade, podendo parar e continuar conforme a necessidade.

Na sequência serão revisados os elementos teóricos que compõem o escopo desse trabalho, que são: a Educação Corporativa; Educação à Distância e Gestão por Competências.

2.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Educação Corporativa se insere numa perspectiva mais moderna sobre atividades que são referenciadas, em muitos momentos, como capacitação, treinamento e desenvolvimento. Segundo vários autores, entre eles Leal (2014) e Eboli (2010), existe um caminho percorrido na história da administração que, ao passo em que se desenvolviam as atividades de treinamento, novas necessidades de resposta aos problemas de produtividade também se apresentavam.

O sentido das práticas de capacitação é tanto adequar o trabalhador às exigências técnicas quanto às relações de trabalho de forma mais ampla, e o caminho histórico percorrido para tal foi marcado por métodos que atendiam as necessidades, porém deixavam lacunas para que uma nova abordagem pudesse suplantar as práticas correntes. (LEAL, 2014)

A capacitação é classificada, então, segundo Faria e Leal (2007 apud LEAL 2014), conforme o tipo, a abordagem utilizada, o foco, e a técnica, além da relevância organizacional.

Até os anos 1940, o tipo de capacitação era definido como treinamento, com foco psicomotor, para que o trabalhador pudesse executar a tarefa apropriadamente. Entre a década de 1920 e 1930, a relevância passa de apenas operacional para tático-operacional, quando a técnica passa do “aprender fazendo” para a psicométrica, que consiste em apurar os requisitos do trabalhador para a execução de determinada tarefa, considerando suas habilidades, traços de personalidade, capacidades cognitivas e não apenas se ele é capaz, na prática, de executar tal tarefa.

² A plataforma Moodle é um ambiente de ensino que permite a disponibilização de conteúdo online e foi criado na Universidade Curtin, na Austrália, em Novembro de 2001. Foi desenvolvido por Martin Dougiamas baseado em experiências anteriores com plataformas de ensino online, como a WebCT. Fonte: <https://moodle.org/>

Na década de 1950, surge a definição largamente conhecida como Treinamento e Desenvolvimento (T&D), um conceito mais abrangente que o treinamento, o qual nele está inserido. Enquanto o treinamento remete ao processo educacional a curto prazo, o desenvolvimento denota uma abordagem mais ampla de carreira e expansão do potencial os trabalhadores (CHIAVENATTO, 2008 apud LEAL, 2014). O Treinamento e Desenvolvimento possui uma relevância organizacional tática, com foco cognitivo, trabalhando a motivação, valores e expectativas. É uma abordagem sistêmico-cognitiva baseada em dinâmicas de grupo e dramatizações (FARIA; LEAL, 2007 apud LEAL, 2014).

A década de 1970 é marcada por mudanças dramáticas no que se refere a tecnologia (a informática, em especial) e sua inserção nos processos produtivos. Além disso, a concorrência em nível global entre as empresas acirra a demanda por essas novas tecnologias e os processos de treinamento para aplicá-las. Além dessas especificidades técnicas, Malvezzi (1994, p. 26 apud LEAL, 2014) afirma que “a substituição dos controles sobre o processo pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos sujeitos” era uma mudança iminente considerando também o contexto em que os empregados, representados por movimentos trabalhistas, demandavam maior poder decisório dentro das organizações.

Segundo Fleury e Fleury (2001 apud LEAL, 2014) é no começo dos anos 1970 que surge o primeiro debate sobre o conceito de competência, pois o trabalho foi adquirindo características mais fluídas, pouco fixadas em tarefas estáveis, demandando do processo de capacitação o desenvolvimento da autorregulagem dos sujeitos. Algumas características desse período são determinantes, atuando como forças que sustentaram o aparecimento das Universidades Corporativas: 1) organizações flexíveis, que possam dar respostas rápidas ao ambiente de transformação e concorrência; 2) Era do conhecimento: o conhecimento como nova base para a formação de riqueza em todos os níveis; 3) Rápida obsolescência do conhecimento associada ao sentido de urgência; 4) Empregabilidade por toda a vida *versus* emprego para toda a vida; 5) Educação para a estratégia global: necessidade de formar pessoas com visão global e internacional dos negócios. (MEISTER, 1999 apud EBOLI, 2010)

Então, a partir dos anos 80 temos a Educação Corporativa (também referida como Universidade Corporativa) como mais um tipo de capacitação, a qual tem a autorregulagem como abordagem, e divide seu foco em aspectos cognitivos e afetivos como competências, cidadania corporativa e estrutura contextual. Como elementos técnicos a EC introduz o *benchmarking*, viagens e treinamentos comportamentais e, o mais relevante para este projeto: a aprendizagem à distância. Tanto Leal (2014) quanto Meister (1999 apud EBOLI, 2010)

destacam como elemento central a mudança da relevância organizacional do nível tático-operacional para o estratégico.

QUADRO 2.1 - EVOLUÇÃO DA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Tipo de Capacitação	Abordagem	Período	Foco	Técnica	Relevância Organizacional
Treinamento	Adestramento	Fim do séc. XIX até os anos 1920	Psicomotor	“Aprender fazendo”	Operacional
Treinamento	Perfil Individual	Décadas de 1930 e 1940	Psicomotor e Cognitivo: Habilidades Traços de personalidade	Psicometria	Tático-Operacional
T&D	Sistêmico-cognitiva	Décadas de 1950 até o início dos anos 1970	Cognitivo: Motivação Expectativas	Dinâmicas de grupo Dramatizações	Tática
Universidades Corporativas (EC)	Autorregulagem	A partir da década de 1980	Cognitivo e afetivo: Competências Cidadania corporativa Estrutura contextual	Troca de experiências: Benchmarking Aprendizagem à distância Viagens Treinamento comportamental	Estratégica

Fonte: Faria e Leal (2007 apud LEAL, 2014)

É importante observar que a utilização do termo “universidade” não deve ser entendida no contexto acadêmico ou de ensino superior, e sim como “uma série de programas de capacitação relacionados à área de negócios da corporação e, fundamentalmente, ao seu posicionamento estratégico” (QUARTIERO; CERNY, 2005 apud LEAL, 2014, p. 124). Isso traz a necessidade de qualificação continuada e de aspecto instrumental, tornando o conceito e a noção de “educação corporativa” mais amplo que aquele de “treinamento e desenvolvimento”.

Segundo, a real missão da UC é “formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios e promover o desenvolvimento e a instalação das competências (...) essenciais para a viabilização das estratégias da organização”. (EBOLI, 2004 apud PERETTI, 2016, p. 79)

Em se tratando de utilização de técnicas, Leal (2014) indica que são bastante utilizadas, entre outras, as técnicas de *benchmarking*, treinamento comportamental (experiential, tutoria, dinâmica de grupo, etc.) e o aprendizado à distância, o qual será apresentado na próxima seção.

Existem alguns pressupostos para a implantação de uma Universidade Corporativa, que indicam uma espécie de transição de um centro de treinamento tradicional para uma UC de fato. O que diferencia uma UC do tradicional centro de T&D, é que o objetivo da UC é desenvolver

as competências críticas do negócio ao invés de habilidades individuais, privilegiando o aprendizado organizacional, “fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual” (EBOLI, 2013, p.181).

O escopo passa a ser estratégico pela preocupação com as necessidades do negócio, as quais determinarão a ênfase dos programas de ensino. Devido às necessidades dos negócios envolverem diversos *stakeholders*³, o público-alvo da UC deixa de ser somente o empregado e passa a contemplar o público externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade). Um projeto de aprendizado virtual também está no escopo da UC, não se limitando, portanto, ao ambiente tradicional de uma sala de aula física. (EBOLI, 2013)

Considerando todos estes pressupostos, a autora destaca que o resultado do aprendizado não apenas aumenta as habilidades individuais, mas também aumenta a competitividade empresarial haja vista a especificidade de cada organização no que diz respeito à cultura organizacional, com quem ela se relaciona e quais valores ela preserva durante toda a sua história. Assim, podemos considerar que um Sistema de Educação Corporativa (SEC) consiste num

Sistema de formação de pessoas pautado pela gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (EBOLI, 2013, p.181)

Um SEC, além de surgir naturalmente vinculado à área de Recursos Humanos, é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências. Essas competências são assimiladas como princípio organizacional, sendo que a empresa “contratará por competência, remunerará por competência e avaliará por competência, em sintonia com as competências críticas empresariais”. (EBOLI, 2013).

Uma das características mais marcantes do SEC ou da Universidade Corporativa é a concepção do projeto de forma alinhada à estratégia da organização. Para tal, é necessário o comprometimento e envolvimento da alta cúpula, a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competência que seja alinhado às estratégias de negócio assim como também devem estar os programas educacionais. (EBOLI, 2013)

³ Stakeholders são todas as partes interessadas em um projeto. Podem estar envolvidos direta ou indiretamente com alguma atividade. No caso do Banrisul, banco público, podemos considerar todos os membros da comunidade como stakeholders, pois as atividades do banco terão relação com algum aspecto da vida da sociedade.

Além das características apontadas anteriormente, é importante implementar programas de Educação à Distância, principalmente através do e-Learning, para: intensificar a comunicação; propiciar a gestão do conhecimento; realizar cursos; e estimular a integração entre áreas e pessoas. (EBOLI, 2012)

O próximo item desta seção irá abordar a Educação à Distância, seu histórico no mundo e no Brasil, bem como sua relação com as Universidades Corporativas.

2.2. EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

O que hoje conhecemos e entendemos por Educação à Distância (EAD) pode ser considerado muito diferente em termos de ferramentas de utilização. Dado o seu surgimento, na primeira metade do século XVIII, é natural que os fatores tecnológicos disponíveis atualmente sejam totalmente diferentes, porém, na sua essência, o EAD, basicamente, retira o componente presencial da equação de um processo de aprendizado. A distância pode ser física ou temporal, sendo que “a informação ou a fonte de conhecimento estão separadas do aluno ou professor em tempo ou espaço”. (CARDOSO; PESTANA, 2001 apud PILLA, 2016, p. 18)

2.2.1. Educação à Distância no Mundo

Os primeiros registros de esta modalidade de ensino são de um curso por correspondência anunciado em um jornal datado de 20 de março de 1728, em Boston, Estados Unidos e, mais de um século depois, de um curso de taquigrafia por correspondência na Grã-Bretanha, em 1840. A partir da metade do século XIX⁴ várias universidades conceituadas lançam cursos por correspondência, entre elas Oxford e Cambridge, na Grã-Bretanha. No início do século XX a rádio BBC, de Londres, oferece cursos para educação de adultos via rádio. (NUNES, 2009)

No período da Segunda Grande Guerra havia uma necessidade de rápida capacitação de recrutas, o que fez surgirem novos métodos, entre eles o ensino do código Morse, utilizado também para desenvolvimento de novas capacidades laborais na Europa do pós-guerra. Também é na primeira metade do século XX que os meios de comunicação em massa (rádio e televisão) contribuem para que novos métodos de ensino à distância sejam desenvolvidos. (NUNES, 2009)

⁴ Nunes (2009), em seu artigo “A História da EAD no Mundo” refere-se ao período aqui referenciado como “meados do século passado”. Considerando que seu texto, apesar de publicado em uma coletânea de 2009, foi escrito nos anos 1990, a descrição foi atualizada para maior clareza.

O grande salto da Educação a Distância foi em meados dos anos 1960, através da educação secundária e superior em diversos países. A introdução do EAD no âmbito escolar e também acadêmico, além de espalhar esse tipo de ensino para todos os continentes, também proporciona que o ensino e o treinamento profissional também sejam oferecidos. É nesse momento que o EAD ganha força no Brasil, impulsionado, principalmente pelo surgimento da televisão, que, aos poucos se popularizava ganhando importante espaço antes pertencente ao rádio. (NUNES, 2009)

Nos anos 1970, diversos países iniciam atividades em centros acadêmicos dedicados exclusivamente ao EAD, por correspondência ou até por telefone, com destaque para Cuba, Estados Unidos, Canadá, Austrália, Indonésia, Japão, Nova Zelândia, Rússia e muitos outros. Nos anos 1990 já são mais de 80 países aplicando métodos à distância em todos os níveis de ensino, em sistemas formais e não formais. Nesse período, a internet começa a se consolidar como meio de comunicação de alcance global e proporcionar novas fronteiras para a educação e para a comunicação de modo geral. (NUNES, 2009)

2.2.2. Educação à Distância no Brasil

No Brasil, assim como no resto do mundo, as primeiras ocorrências de EAD são cursos por correspondência bem no final do século XIX. Tratavam-se de cursos profissionalizantes disponibilizados por professores particulares. Algumas instituições que ofereciam cursos à distância por correspondência merecem destaque, como o Instituto Universal Brasileiro, que oferecia cursos de capacitação profissional para o mercado de trabalho. Já a modalidade de ensino via rádio foi a segunda a aparecer no Brasil, por meio da Rádio Sociedade, no Rio de Janeiro. Era uma iniciativa privada que prestou esse serviço até 1936, ano em que foi doada para o Ministério da Educação e Saúde, que, no ano seguinte, criou o Serviço de Radiodifusão Educativa. A partir do momento em que o Ministério assume a rádio começam a surgir diversas iniciativas, como a Escola Rádio-Postal, a Universidade do Ar (desenvolvida pelo SENAC⁵, em 1946), o Mobral, e outros. Em 1969, porém, a censura liquidou por completo o Ensino via rádio no Brasil, que acabou deixando de ser uma ferramenta primordial no EAD. (ALVES, 2009)

Ainda na década de 1960, a TV passa a desempenhar papel educacional, já que Código Brasileiro de telecomunicações, criado em 1967, estabelecia que deveria haver transmissão de

⁵ O SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) é uma instituição de educação profissional, fundada em 10 de janeiro de 1946 com o objetivo de colaborar na obra, difusão e aperfeiçoamento do ensino profissional no setor terciário. Fonte: www.senacrs.com.br

programas educativos pelas emissoras. Muitos foram os mecanismos oficiais de regulamentação de tele e radiodifusão educativa ao longo dos anos 70 e 80, até que fundações privadas, como a Roberto Marinho, começam a se destacar com o telecurso, e, posteriormente, com o canal Futura. No âmbito público federal, destaca-se a TV Escola, que, apesar de depender de transmissão via satélite e de apoio dos correios, colhe frutos positivos. (NUNES, 2009)

Com o advento dos computadores pessoais e da internet e o posterior surgimento e aprimoramento de métodos de ensino digitais, o EAD chega às universidades em forma de cursos de extensão e até graduação, que são uma realidade nos dias atuais.

2.2.3. O e-Learning

Com o avanço dos meios eletrônicos, a Educação à Distância tem sido referenciada, no meio corporativo, como *e-Learning*. Esse termo, que pode ser traduzido livremente como “aprendizado eletrônico”, pode ser entendido como uma aprendizagem baseada na tecnologia onde o material é entregue eletronicamente via rede de computadores. O e-Learning reúne características derivadas da Educação e do treinamento (aprendizagem) e derivadas da informação e da tecnologia (Gestão do Conhecimento). (PILLA, 2016)

O e-Learning atende mais às necessidades dos locais de trabalho e às expectativas dos indivíduos. A ideia de uma formação continuada, além das que já foram colocadas na seção anterior como o contexto mercadológico e sua volatilidade e a prescrição do conhecimento, entre outros, remete a uma necessidade de reformular a formação inicial das pessoas, transformando os locais de trabalho em organizações de aprendizagem (BELLONI, 2001 apud PILLA, 2016).

São vantagens na do e-Learning (NISKIER, 1999 apud PILLA, 2016, p.21):

- Flexibilidade;
- Valoriza a experiência individual;
- Incentiva a observação, a crítica e o pluralismo de ideias;
- Respeita o ritmo do aluno;
- Desenvolve independência e iniciativa;
- Organiza o saber racionalmente;
- Independe da ação presencial e permanente do professor;
- Adequa estratégias à realidade geográfica, cultural e social;
- Apresenta um ensino de qualidade sem limite de tempo, espaço, idade e ocupação;

- É um meio de atualização permanente;
- Reduz custos da Educação;
- Atende a um número maior de pessoas;
- Integra recurso educativos – multimídia/tecnologias de comunicação;
- Facilita a comunicação professor-aluno/interatividade.

O quadro a 2.2 reproduz uma comparação entre uma sala de aula tradicional, presencial e o e-Learning.

A evolução do treinamento desde o início do século XX até os modernos conceitos de educação corporativa demonstram como a gestão de pessoas reagiu às demandas organizacionais e demais externalidades, passando a exercer um papel mais importante no âmbito das organizações.

Nas Universidades Corporativas, os ambientes de e-Learning proporcionam uma possibilidade de expansão para a educação corporativa. A quebra de paradigma de tempo e espaço, além da diminuição dos custos de implementação de programas de ensino são fatores determinantes para o aumento da utilização deste tipo de plataforma. (EBOLI, 2012)

QUADRO 2.2 - SALA DE AULA TRADICIONAL X E-LEARNING

	Sala de aula tradicional	E-Learning
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback imediato - Familiar tanto para instrutores como para estudantes - Motivadora de estudantes - Cultivo de uma comunidade social 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrado no aluno - Flexibilidade de tempo e local - Efetivo em termos de custo para os alunos Potencialmente disponível para audiência global - Acesso ilimitado ao conhecimento - Capacidade de arquivamento para reuso e compartilhamento do conhecimento
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Centrada no instrutor - Limitações de tempo e local - Mais cara para entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de feedback imediato no e-learning assíncrono - Tempo maior de preparação para o instrutor - Desconfortável para algumas pessoas - Potencialmente mais frustração, ansiedade e confusão

Fonte: Zhang et al. (2004) apud Pilla (2016, p. 22)

Além disso, a possibilidade de oferecer conteúdo para um número maior de pessoas do que o ensino presencial coloca o EAD em uma posição de ferramenta essencial para as UCs de forma geral. (SILVA, 2009)

O avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) é determinante para a expansão da utilização de ferramentas de EAD bem como para que os cursos oferecidos à distância ganhem em qualidade, podendo oferecer diferentes tipos de mídia, como vídeos, animações, áudios, etc. A riqueza de material oferecida em EAD ajuda a diminuir as diferenças entre cursos em EAD dos tradicionais cursos presenciais, incentivando seu crescimento. (SILVA, 2009)

Como principais vantagens do e-Learning, podemos apontar: a diminuição dos custos, em relação à implementação de cursos presenciais, pois existe economia em viagens, deslocamentos, e outras despesas; a personalização do atendimento, como a possibilidade do aluno escolher os horários, conteúdos e atividades mais adequadas; a informação disponível 24h por dia, ou pelo menos durante todo expediente, no caso de ferramentas de ensino hospedadas em redes corporativas; a criação de comunidades virtuais, onde os participantes podem trocar informações enriquecendo o corpo de aprendizado. (SILVA, 2009)

Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) integram diversos tipos de mídia, com um objetivo específico (como oferecer um curso, por exemplo) e disponibilizando as informações de forma organizada. O que difere um AVA de outro ambiente virtual são as características pedagógicas que fundamentam a maneira com que esses ambientes são organizados. Essa característica aproxima o EAD da UC no momento em que se tenha um ambiente de aprendizado que seja oferecido levando em consideração um projeto pedagógico. Ainda há a possibilidade de que os AVAs sejam utilizados de forma acessória, como aliados dos cursos presenciais, oferecendo informações adicionais ou possibilidades que numa apresentação presencial não seria viável. (ALMEIDA, 2003 apud SILVA, 2009)

O fato de, no final da década de 2000, mais da metade das empresas norte-americanas e europeias utilizarem o EAD nas suas Universidades Corporativas, demonstra o protagonismo do EAD na expansão dessas estruturas. (SILVA, 2009)

Considerando a educação à distância nas empresas como elemento chave para acelerar a disseminação do conhecimento, podemos considerar os meios eletrônicos de aprendizado como ferramentas ideais para que os objetivos das Universidades Corporativas possam ser alcançados. Entre esses objetivos, a realização da gestão por competências tem destaque, e será abordada na próxima seção.

2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências, assim como a Universidade Corporativa, surge como resposta a algumas transformações ocorridas ao longo do tempo, modificando a realidade das organizações e, conseqüentemente, gerando uma demanda por novas formas de adaptação para novas realidades.

As transformações principais consistem: na alteração do perfil exigido pelas empresas, do obediente e disciplinado para o autônomo e empreendedor; no deslocamento do foco do controle por parte da Gestão de Pessoas para o desenvolvimento mútuo (da gestão e dos trabalhadores), onde empresa desenvolve o trabalhador, que retribui desenvolvendo a empresa; e a maior participação das pessoas no sucesso da empresa, como fiéis depositárias do conhecimento. (DUTRA, 2001)

Os conceitos de competência têm sido desenvolvidos de maneira mais estruturada a partir dos anos 1970 e 1980. Os primeiros autores a darem sustentação ao conceito de competência foram McLelland (1973) e Boyatzis (1982) com foco na avaliação de critérios de seleção de pessoal, determinando que comportamentos eram esperados para os cargos que especificamente se queria preencher. (FISCHER et al., 2013)

A partir dos anos 1990 e, principalmente do início do século XXI, autores brasileiros dão corpo ao tema competência e também contribuem para a sua disseminação. Fleury (2000) define competência como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FISCHER et al., 2013, p. 34)

Outro conceito de competência, é o “conjunto de qualificações que permite uma performance superior em um trabalho ou situação” (FISCHER et al., 2013, p. 34). Esse conceito vem de autores norte-americanos, que disseminaram uma abordagem muito utilizada no Brasil nos anos 80 e 90, de que competência estava relacionada a um “job” ou cargo específico sendo necessária a previsão de quais seriam as necessidades daquele cargo. Dessa abordagem advém o conceito de competências associadas a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). (FISCHER et al., 2013, p. 34)

O CHA tem como suporte a condição biofisiológica e como elementos mobilizadores a criatividade e a afetividade. O conhecimento advém das interações entre sujeito e objeto, das respostas e ações sobre estes objetos que vão formando esquemas que resultam em conhecimento. (PIAGET, 2007 apud SCHNEIDER; SILVA; BEHAR 2013)

As habilidades são técnicas, saber agir e saber fazer, e consistem em rotinas que são desenvolvidas através de analogias, intuições, induções. Se tornam esquemas mentais que se inserem na decisão, algo automatizado, diferentemente da competência que, por sua vez, exige um funcionamento reflexivo. (PERRENOUD, 1999 apud SCHNEIDER; SILVA; BEHAR 2013)

As atitudes se relacionam com aspectos sociais e afetivos, comportando as normas, formas ou estratégias, os valores e significações. As atitudes são como vontades, que operam na conservação e coordenação dos valores. (LIMA, 2005; PIAGET 1999 apud SCHNEIDER; SILVA; BEHAR 2013)

À medida que estes pensamentos e sentimentos se organizam, observa-se, ao contrário, constituírem-se regulações, cuja forma de equilíbrio final é a vontade. Esta é, então, o verdadeiro equivalente afetivo das operações da razão. (...) A vontade é uma regulação da energia, (...) e uma regulação que favorece certas tendências à custa de outras. Também, confunde-se, frequentemente, a vontade como ato intencional (como na linguagem corrente, quando se diz “você quer?”, no sentido de “você deseja?”). (PIAGET, 2007, p.56 apud SCHNEIDER; SILVA; BEHAR 2013, p. 15)

Também é importante para este conceito de competência o “saber mobilizar”, que consiste em atender às demandas de um determinado contexto, que, por sua vez, é “marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.” (LE BOTERF, 1994 apud FISCHER, 2013, p. 34-35)

QUADRO 2.3 - EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Competência	PLANEJAMENTO
Descrição	Baseado no estabelecimento de prioridades, metas e objetivos. Em educação, consideram-se também as condições necessárias para criar situações e aplicar estratégias de aprendizagem.
Conhecimentos	Tipos de planejamento, contexto, potencialidades, fragilidades, público (se houver).
Habilidades	Sistematizar, avaliar, analisar.
Atitudes	Ser proativo, ser objetivo, ser metódico.

Fonte: Schneider, Silva e Behar (2013, p. 152)

Por outro lado, a partir do final dos anos 1990, ganha força a noção de que competência consiste em mobilizar conhecimentos para atender demandas daquele momento. Não é algo que possa ser pontualmente desenvolvido por treinamentos e sim uma questão de repertório e da capacidade de acionar esse repertório em diferentes contextos organizacionais. Da relação entre todas essas correntes de pensamento, a ideia contemporânea de competência tende a associá-la

mais às pessoas do que aos cargos e que a influência de diversas escolas no pensamento contemporâneo de gestão de pessoas contribui para o seu movimento em direção aos objetivos estratégicos das organizações (FISCHER, 2013)

Podemos entender que a competência pode se referir àquelas da organização bem como das pessoas nela inseridas. Segundo Fleury (2000 apud DUTRA, 2001), a competência das pessoas consiste em “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Já as competências das organizações têm origem na “gênese e no processo de desenvolvimento da organização são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido” (DUTRA, 2001, p.27).

Pensar as competências organizacionais dentro de uma perspectiva estratégica leva em consideração a primazia do desenvolvimento de competências organizacionais, baseada nos recursos que a organização possui e como o desenvolvimento desses recursos pode criar competências que podem ser o diferencial frente ao cenário externo. (DIAS et al. 2013)

Já as competências individuais têm maior destaque na perspectiva de gestão de pessoas por competências, a qual busca orientar as organizações a adotarem práticas de seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração baseadas em competências, o que pode representar maior flexibilidade diante de mudanças no mercado. Além dos aspectos externos, essa abordagem é focada no desempenho, então naturalmente também se coloca a favor das estratégias da organização. (DIAS et al. 2013, p. 12)

Há uma relação estreita entre as competências da organização e das pessoas e que o “estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas”. O autor coloca, ainda, que as pessoas podem ter competências específicas que não estão sendo usadas pela organização, logo, é importante também levar em consideração o nível de entrega, que não consiste em “o quê” é feito, e sim em “como” algo é realizado. (DUTRA, 2001, p.27-28)

É “por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva” (FLEURY, 2001, p. 95).

Existem três níveis de ocorrência da aprendizagem organizacional, a saber: 1) Nível do indivíduo: onde o aprendizado ocorre primeiro, dando-se por caminhos diversos; 2) Nível do Grupo: a aprendizagem como processo social compartilhado por um grupo; 3) Nível da organização: aqui se expressa o aprendizado compreendido em escala individual e em grupo na

forma de diversos “artefatos” organizacionais: estrutura, regras, procedimentos, etc. (FLEURY, 2001)

Já Daniel Kim (1993 apud FLEURY, 2001) desenvolveu outro tipo de passagem de aprendizado: da aprendizagem operacional (“know-how”) para a aprendizagem conceitual (“know why”). Segundo Fleury (2001) esses tipos de aprendizagem podem (ou devem) ocorrer simultaneamente, superando assim a concepção taylorista que separa quem pensa de quem executa as tarefas.

Fleury (2001) aproxima diversos conceitos de aprendizagem organizacional que apontam para a direção em que as organizações devem pensar o futuro ou novas crenças organizacionais. Essa nova direção consiste na ideia de que o conhecimento (e sua gestão) é fundamental para definir o futuro da organização, mudar comportamentos e expandir as capacidades.

A autora também relaciona três principais pontos relevantes para associar o conhecimento e a ação estratégica da organização: 1) A definição do conhecimento que realmente vale a pena ser desenvolvido; 2) Como compartilhar o conhecimento; 3) As formas de proteger o conhecimento que representa a vantagem da organização. Isso acontece em três momentos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; disseminação; e construção da memória. (FLEURY, 2001)

Enquanto a aquisição e desenvolvimento pode se dar por processos reativos (resolução de problemas, experiências de outros e contratação de pessoas) ou pró-ativos (experimentação e inovação), a disseminação do conhecimento acontece através da comunicação e circulação de conhecimentos, treinamento, rotação de pessoas e trabalho em equipes diversas. Todos esses processos visam evitar que haja concentração de conhecimento em uma ou poucas pessoas e também traz uma espécie de “multidisciplinaridade” para o ambiente. Já a memória organizacional trata da armazenagem do conhecimento apreendido e difundido de forma que seja possível a sua recuperação posteriormente. (FLEURY, 2001)

Considerando que, para esta pesquisa, a perspectiva mais adequada seja a das competências individuais e organizacionais, a próxima seção apresenta a identificação das competências nos níveis tático, operacional e estratégico.

2.3.1. Identificação das Competências – Táticas, Operacionais e Estratégicas

Considerando as competências individuais e organizacionais, suas relações e como são desenvolvidas nas organizações, faremos um paralelo entre essas competências e os níveis de atuação dentro de uma organização.

As organizações buscam uma situação de eficiência, eficácia e efetividade, onde o objetivo maior é manter-se no mercado e permanentemente apresentar resultados positivos (efetividade) e que, para tal, deve-se fazer as coisas certas (eficácia) da maneira correta (eficiência). (OLIVEIRA, 2013)

Existem três níveis de decisão: nível estratégico (decisões estratégicas); nível tático (decisões táticas) e; nível operacional (decisões operacionais). O nível estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e as diretrizes para alcançá-los, contemplando atividades de toda a organização, enquanto o planejamento tático-operacional diz respeito a prazos mais curtos e partes da organização. Os três níveis ocorrem em diferentes momentos, subsequentes e alternados com etapas de análise e controle de resultados, o que consiste no ciclo básico dos três níveis de atuação, sendo o estratégico inicial, seguido do tático e do operacional. Após a análise, consolidação e interligação dos resultados, vem um novo ciclo (estratégico, tático e operacional) e assim sucessivamente. (OLIVEIRA, 2013)

Existe uma relação direta entre a importância de cada nível de atuação e a importância de quem é responsável por cada nível. Dessa forma, o nível estratégico é de responsabilidade dos mais altos cargos da empresa, enquanto decisões tático-operacionais são tomadas por camadas mais baixas da hierarquia. Para definir a estratégia, deve-se ter uma ideia da organização como um todo e também da sua relação com os aspectos externos, conhecendo a capacitação da empresa e as vantagens competitivas que ela possui. (OLIVEIRA, 2013)

O nível tático diz respeito a uma determinada área da empresa, e é executado num momento onde o foco deixa de ser a organização como um todo. O nível tático é intermediário, mas ainda possui ligação com os objetivos globais, ainda que estes são desmembrados em áreas de atuação, como produção, marketing, recursos humanos ou área financeira, por exemplo. (OLIVEIRA, 2013)

O nível operacional se apresenta na figura das rotinas diárias e metodologias para a execução dessas tarefas. É elaborado em níveis de gestão mais baixos na hierarquia e geralmente trata-se de planos de ação e atividades que possuem recursos definidos e resultados finais esperados. (OLIVEIRA, 2013)

Dentro do conceito de âmbito estratégico, tático e operacional podem ocorrer variáveis diferenciadoras do nível de complexidade das competências individuais (figura 2.2). Nessa tabela pode-se perceber que quanto maior o nível de complexidade das atividades, mais estratégicas elas se tornam, e vice-versa. Outro aspecto importante é a padronização das atividades, que é maior para as atividades menos complexas, o que deixa menos margem para improvisação ou tomada de decisão. O tratamento da informação também reflete muito bem as

diferenças entre os níveis de atuação, pois as responsabilidades mais estratégicas permitem maior grau de tomada de decisão, enquanto funções mais intermediárias para baixo permitem apenas a sistematização ou a coleta da informação. (DUTRA, 2004 apud BECKER, 2013)

QUADRO 2.4 - VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS QUE EXPRESSAM O NÍVEL DE COMPLEXIDADE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Nível de Complexidade	Nível de Atuação	Abrangência de Atuação	Escopo de Responsabilidade	Nível da Estruturação das Atividades	Tratamento da Informação	Autonomia e Grau de Supervisão
VI	Estratégica	Internacional	Organização	Baixo nível de padronização, estruturação e rotina	Decide / responde	Alto nível de autonomia
V			Várias Unidades de Negócios		Participação das decisões	
IV	Tática	Nacional	Unidade de Negócio		Analisa e recomenda	
III						
II	Operacional	Local	Área	Alto nível de padronização, estruturação e rotina	Sistematiza / organiza	
I			Atividades		Coleta	

Fonte: DUTRA (2013, p.57).

O aspecto da responsabilidade demonstra que na medida em que o nível de complexidade aumenta, a responsabilidade vai se deslocando para níveis que detém maior autonomia, ou seja, as decisões mais complexas são de responsabilidade da organização. Enquanto isso, no outro extremo desse aspecto, as atividades de menor complexidade têm grau de responsabilidade em si próprias, ou seja, em quem as executa.

Todos esses aspectos, sejam eles mais estratégicos ou menos, auxiliam na percepção do nível de complexidade que as competências podem ser abordadas dentro de um projeto de Universidade Corporativa.

2.3.2. Mapeamento de Competências

Aliado ao conceito de identificação de competências pelo nível de complexidade apresentado na seção anterior é fundamental para este trabalho o mapeamento de competências.

O gerenciamento de conhecimento é fundamental para que as organizações consigam atingir melhores resultados e prolongar sua existência. Uma importante ferramenta de gerenciamento do conhecimento é o mapeamento de competências, que consiste numa forma

de “identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização”. (TORRES, ZIVIANI, SILVA, 2012, p. 192)

As formas de representação utilizadas para a identificação das competências podem ser diversas, tais como gráficos, esquemas, organogramas, e sua função é tornar acessível o conhecimento e as informações coletadas. Além disso, os mapas têm como função “a comunicação rápida, a possibilidade e a facilidade de recuperação de conteúdos e o fato de ser um material de base para a difusão do conhecimento.” (TORRES, ZIVIANI, SILVA, 2012, p. 202)

As técnicas utilizadas no mapeamento podem ser a análise documental, entrevista, grupo focal, ou questionário. Após a identificação das competências, o processo de mapeamento compreende a avaliação, formulação de conclusões e registro de resultados. (TORRES, ZIVIANI, SILVA, 2012, p. 198-199; MARQUES, 2014)

De forma esquemática, Marques (2014, p. 15) relaciona as ações necessárias para a execução de um mapeamento de competências passo a passo:

- 1) Definir a tipologia de competências;
- 2) Estabelecer a prioridade com que as competências serão mapeadas;
- 3) Identificar e reunir os documentos organizacionais;
- 4) Proceder a análise e interpretação dos documentos;
- 5) Identificar fontes sociais (pessoas-chave da organização);
- 6) Definir a técnica de pesquisa (entrevista, questionário, observação, etc.);
- 7) Estabelecer a forma com que o mapeamento será conduzido;
- 8) Estabelecer procedimentos e instrumentos para coleta de dados com pessoas-chave da organização;
- 9) Coletar e analisar os dados;
- 10) Avaliar em que medida os empregados⁶ demonstram deter as competências enviando um questionário de autoavaliação;
- 11) Identificar lacunas de competências;
- 12) Identificar as necessidades de capacitação;
- 13) Elaborar trilhas de aprendizagem;
- 14) Elaborar um plano de capacitação.

⁶ No documento (MARQUES, 2014), a autora se refere a “servidores” pois a organização referida no texto é Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Nesta pesquisa o termo foi substituído por “empregados” para maior clareza das informações.

Dessa forma, o processo de mapeamento de competências torna-se um ciclo que compreende a identificação das competências e das lacunas, a elaboração de um plano de capacitação, e o acompanhamento e a avaliação para que se possa aplicar novamente o guia acima descrito novamente. Esse ciclo se torna importante considerando a rápida obsolescência do conhecimento devido às transformações tecnológicas bem como a necessidade de formação continuada como pressuposto das Universidades Corporativas. (MARQUES, 2014; SCHNEIDER, BEHAR, 2017; BRAUER; ALBERTIN, 2010; BELLONI, 2001 apud PILLA, 2016)

2.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste segmento apresentamos o que Minayo (1994, p. 16) descreve como sendo “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”: a metodologia utilizada neste trabalho de finalização de curso.

Uma vez definido o tema e o objeto de estudo foram definidos os objetivos do trabalho, o que nos permitiu partir para a construção do processo teórico e empírico. Trata-se de um estudo organizacional, onde o objetivo geral é executar um mapeamento dos cursos oferecidos na modalidade de Ensino à Distância (EAD) na Universidade Corporativa Banrisul. Como objetivo secundário surge a verificação das competências que se deseja desenvolver com esses cursos, então podemos nos perguntar: “Como os cursos do EAD desenvolvem o conhecimento dos produtos e serviços?”, ou então “Por quê determinado curso não é oferecido em EAD” e ainda “Por quê alguns cursos são exclusivamente oferecido na forma presencial?”

Todas essas questões demandam um estudo de caso, que na condição de estratégia de pesquisa busca “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM, 1971 apud YIN, 2001, p. 31)

Como definição, um estudo de caso consiste numa investigação empírica sobre um “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32)

Nosso fenômeno neste trabalho será o programa de Ensino à Distância no âmbito da Universidade Corporativa Banrisul, os cursos oferecidos e as competências desenvolvidas nesse ambiente de ensino.

2.4.1. Tipo de Estudo

Considerando o objetivo do estudo, definimos a pesquisa como um estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 41), um estudo de caso “tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Ainda conforme o autor, “um estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real” (GIL, 2002, p. 54).

Para Yin (2001, p. 33), a investigação de estudo de caso “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados”. Essas proposições, ou pressupostos, são apresentados na forma de categorias analíticas, que consistem nas competências que identificamos através da avaliação dos cursos: Melhoria do atendimento; Desenvolvimento humano; Conhecimento dos produtos oferecidos pela organização; Criação de estratégias de crescimento da organização.

QUADRO 2.5 - CATEGORIAS ANALÍTICAS GUIAS DO LEVANTAMENTO EMPÍRICO

Melhoria do atendimento;
Desenvolvimento humano;
Conhecimento dos produtos oferecidos pela organização;
Criação de estratégias de crescimento da organização.

Fonte: Esta Pesquisa.

2.4.2. Coleta de Dados

Munidos deste desenho analítico foi aprimorada a revisão teórica para validar as categorias analíticas verificadas no caso do EAD do Banrisul. Além do levantamento teórico, foram examinadas as ementas dos cursos oferecidos na modalidade de Ensino à Distância, o que constitui um passo importante para cumprir o objetivo geral da pesquisa, que é o mapeamento dos cursos do EAD.

Usando entrevistas complementamos a coleta de dados. Elas foram realizadas com os gestores do programa “Universidade Corporativa” e do Ensino à Distância sendo um instrumento importante para verificar a ocorrência das categorias analíticas e também de como se dá a gestão do conhecimento, essencial para a verificação das competências que são estimuladas. A receptividade foi positiva por parte dos gestores para com alunos de universidades e pesquisadores, pois já foram realizados vários trabalhos que tiveram como objeto o programa de EAD do Banrisul.

Para as entrevistas, foi elaborado um questionário semiestruturado (ANEXO 1) e direcionados aos gestores e desenvolvedores do projeto de EAD, com dois focos importantes: resgatar o contexto histórico em que o EAD foi implementado na instituição; e confirmar os pressupostos quanto às competências (categorias analíticas). Esses dois passos consistem nos objetivos específicos desta pesquisa.

2.4.3. Análise dos Dados

De posse dos dados, verificaram-se as competências individuais que estão sendo estimuladas e desenvolvidas (saber agir) e sua relação com as competências corporativas (vantagens competitivas). Como referência, foram definidas quatro categorias analíticas (pressupostos) que serão buscadas tanto nas ementas dos cursos do EAD quanto nas manifestações dos gestores nas entrevistas conforme o quadro abaixo:

QUADRO 2.6 - CATEGORIAS ANALÍTICAS A SEREM OBSERVADAS

Níveis	Competências Individuais	Competências Corporativas
Competências	Atendimento - Melhoria do atendimento	Conhecimento dos Produtos - Conhecimento dos produtos oferecidos pela organização
	Desenvolvimento Humano	Criação de Estratégias de Crescimento da organização

Fonte: O autor para esta pesquisa.

Na condução das entrevistas foram extraídas informações que não faziam parte do escopo inicial do trabalho, qual seja, realizar um resgate histórico de implementação do Projeto de EAD, sua motivação e aplicação como alternativa ou complemento aos cursos presenciais. As perguntas também são direcionadas às categorias analíticas descritas no quadro acima buscando coletar a visão dos gestores acerca da ocorrência do desenvolvimento destas competências dentro dos cursos. No quadro 2.5 são apresentados os entrevistados, ambos funcionários do Banrisul e membros da Universidade Corporativa.

Além das respostas aos questionamentos pré-estabelecidos, foi possível coletar junto aos entrevistados informações importantes acerca dos resultados da implantação da Universidade Corporativa e do EAD, como o impacto do ensino no desempenho dos empregados e também todo o histórico de implantação do projeto.

De posse das ementas dos cursos, foi feita uma organização em forma de tabela, listando os cursos em ordem alfabética e enumerando para cada curso seus elementos específicos:

objetivo; conteúdo programático; público-alvo; pré-requisitos; número de vagas; e carga horária. (ANEXO 2)

QUADRO 2.7 - ENTREVISTADOS NA ETAPA DE PESQUISA

Entrevistado	Cargo	Histórico
Márcio Kaiser	Gerente	É o atual gestor da Universidade Corporativa e responsável pelo EAD Barrisul. Possui mais de trinta anos de casa atuando na área de Gestão de Pessoas. Participou da implantação do EAD bem como da UC Barrisul.
Rodrigo Gomes	Analista e Designer da Ferramenta EAD	Também participa desde o início do projeto do EAD Barrisul e posteriormente da Universidade Corporativa. Seus conhecimentos e experiência anterior com a plataforma Moodle foram essenciais no início do projeto e hoje comanda a equipe de designers da ferramenta.

Fonte: Esta pesquisa.

A partir da disposição destes dados foram criadas novas tabelas cruzando alguns dados de forma a demonstrar se existia ou não relação entre esses dados baseando-se no material levantado na revisão teórica. Além da utilização dos dados coletados, foram introduzidas nessas tabelas as categorias analíticas definidas no início da pesquisa. Tendo como base o conteúdo programático de cada curso, buscou-se uma classificação de cada curso em uma ou mais categorias. Foram relacionados, então, os cursos com as categorias analíticas (competências), os cursos com o público-alvo e o público com as competências.

Na sequência, é apresentado o perfil da instituição que foi objeto de estudo, e em seguida, o trabalho empírico, relacionando, sempre que possível, com o referencial teórico, indicando convergências e divergências entre a realidade observada e o material já publicado.

3. CONHECENDO O BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O Banrisul S.A. é uma empresa de serviços bancários de capital aberto e de economia mista⁷, que tem sua base no Estado do Rio Grande do Sul, onde possui Superintendências Regionais localizadas na Capital (Sede, Grande POA Norte, Grande POA Sul) e no interior (Alto Uruguai, Centro, Fronteira, Leste, Norte, Noroeste, Serra e Sul). Além das Superintendências possui 512 agências, 215 postos de atendimento bancário e 597 pontos de atendimento eletrônico, resultando num total de 1.324 pontos de atendimento no Brasil. No exterior existem agências em Miami e nas Ilhas Cayman. (BANRISUL, 2017b)

Fundado em 12 de setembro de 1928, por iniciativa de fazendeiros, nasceu o Banco do Rio Grande do Sul (BRGS), sociedade anônima de crédito real, rural e hipotecário. Seus recursos eram destinados em maior parte para aplicações na pecuária, agricultura, indústria agrícola, pastoril e têxtil. Em 1960, através de uma reforma estatutária, o nome do Banco ganha a palavra Estado e passa a chamar-se Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (BERGS) e em 1971 foi modificada a sigla para BANRISUL. (BANRISUL, 2017b)

No final da década de 70, já era o maior banco dos gaúchos, com 231 agências. Neste período, o Banco voltava-se para operações de crédito para atender as necessidades de capital de giro das empresas. Seu crescimento foi tão grande que na década de 80 foi aberto um escritório em Nova York para dar suporte a empresas gaúchas de exportação e importação. Nos anos 90, o Banco Central autorizou o Banrisul a operar como Banco Múltiplo, com as Carteiras de Crédito Imobiliário, Financiamento e Investimento. (BANRISUL, 2017b)

Na missão podemos identificar a “razão de ser” da organização, ou seja, qual a sua finalidade e o que norteia todas as demais atividades. A missão também indica quais necessidades e expectativas a instituição pretende atender. A promoção do desenvolvimento econômico e social aponta para o papel primordial do banco público e é o seu diferencial frente àquelas instituições financeiras de capital privado, pois a razão de ser de um banco público deve ir ao encontro do interesse de todos. (OLIVEIRA, 2013)

O quadro 3.1 apresenta a missão, visão e os valores da organização:

⁷ A composição acionária do Banrisul S.A. é formada pelo Estado do Rio Grande do Sul, detentor de 57% das ações, sendo os 43% restantes pertencentes a outros investidores na Bolsa de Valores. Fonte: BANRISUL (2017c)

QUADRO 3.1 - MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão	Ser o agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul.
Visão	Ser um Banco público rentável, sólido e competitivo, integrado às comunidades, que presta serviços com excelência.
Valores	Transparência, ética, comprometimento, integração e eficácia.

Fonte: BANRISUL (2017b).

A visão reflete a essência da organização bem como o que se espera dela no longo prazo, desenhando, portanto, um caminho estratégico a ser perseguido. Ser um banco público rentável, sólido e competitivo é um desafio permanente, um objetivo a ser almejado constantemente. Integrar-se às comunidades reflete, além do papel social da instituição, o público-alvo de suas ações. Prestar serviços com excelência é essencial para cumprir os demais objetivos dispostos na visão da organização. (OLIVEIRA, 2013)

Finalmente, os valores denotam as diretrizes com as quais se atingirá aquilo disposto na missão e na visão. Questões éticas e morais geralmente interagem com os valores da organização de maneira que estes sirvam de uma espécie de *slogan*, para que o público-alvo ou os *stakeholders* identifiquem de pronto atrativos que os aproximem da empresa. (OLIVEIRA, 2013)

3.1. COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Banrisul é uma sociedade de economia mista, ou seja, possui tanto capital público quanto privado na sua composição acionária. O Estado do Rio Grande do Sul é acionista majoritário com 57% do total de ações, sendo estas ON (99,6%), PNA (77,0%), PNB (13,0%). Já os 43% restantes pertencem a outros investidores⁸, e são compostos pelos seguintes papéis: ON (0,4%), PNA (23,0%), PNB (87,0%). (BANRISUL, 2017c)

Atualmente o grupo Banrisul conta com mais quatro empresas: Banrisul Armazéns Gerais S.A. – permissionária da Receita Federal para atividades de exportação e importação nas modalidades de entreposto aduaneiro, depósito alfandegário público e depósito alfandegário certificado; Banrisul S.A. Administradora de Consórcios – grupos para aquisição de diversos

⁸ Os demais investidores são: A Fundação Banrisul de Seguridade Social; o Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul; além de administradores, conselho fiscal e acionistas na bolsa de Valores. Fonte: BANRISUL, 2017c

bens para clientes e não clientes do banco; Banrisul S.A. Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio – atua no mercado de capitais intermediando títulos negociados em bolsa de valores; e Banrisul Cartões S.A. – atua em soluções de pagamentos eletrônicos, como credenciadora de estabelecimentos comerciais e processa operações das principais bandeiras do mercado além de bandeiras próprias. (BANRISUL, 2017c)

No quadro 3.2 segue a participação societária do Banrisul nas demais empresas do grupo. O organograma geral do Banrisul está apresentado na figura 3.1, onde podemos identificar todos os departamentos que dão apoio diário a rede de agências.

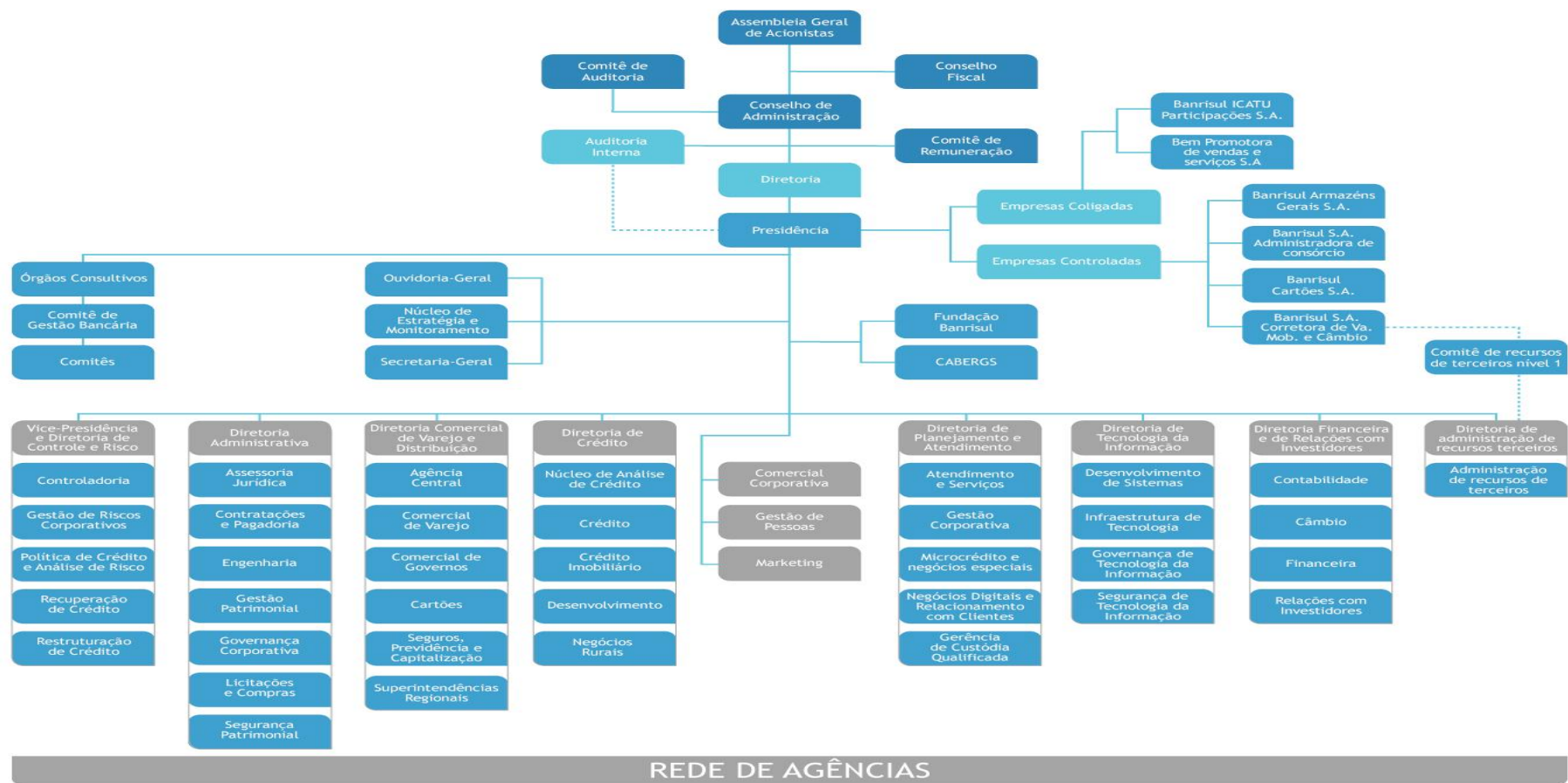
Além das empresas listadas no quadro 3.2, o Banrisul S.A ainda possui participação nas empresas: Bem Promotora de Vendas e Serviços S.A., que oferece produtos majoritariamente na área de crédito pessoal com 49,9%; e na Banrisul Icatu Participações com 49,99%, empresa que atua no segmento comercialização de seguros de pessoas e de produtos de previdência sob o nome fantasia de Rio Grande Seguros. (BANRISUL, 2017c)

QUADRO 3.2 - PARTICIPAÇÃO DO BANRISUL NAS DEMAIS EMPRESAS DO GRUPO

Empresa	Participação acionária do Banrisul
Banrisul Armazéns Gerais	99,00%
Banrisul Administradora de Consórcios	99,80%
Banrisul S.A. CVMC	99,70%
Banrisul Cartões S.A	99,50%

Fonte: BANRISUL, 2017c

FIGURA 3.1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANRISUL



Fonte: BANRISUL (2017c)

A Unidade de Gestão de Pessoas, responsável pela Universidade Corporativa, está situada diretamente abaixo da Presidência do banco. A Universidade Corporativa Banrisul oferece 125 cursos presenciais e 30 à distância. A UC Banrisul possui cinco escolas virtuais (BANRISUL, 2017a), a saber:

- Escola de Cultura e Desenvolvimento Humano: busca humanizar as relações desenvolvendo aspectos comportamentais e intelectuais dos empregados;
- Escola de Estratégia e Negócios: aperfeiçoar competências e conhecimentos ligados às atividades de negócio do banco, compreendendo tanto as relações internas quanto externas;
- Escola de Líderes: desenvolver os líderes atuais e futuros;
- Escola de Inovação e Tecnologia: institucionalizar a cultura da inovação;
- Escola de Desenvolvimento Sustentável: Fortalecer o compromisso da organização com a responsabilidade socioambiental.

O ambiente EAD é oferecido por uma interface dentro da Intranet da instituição (figura 3.2), é construído sobre a plataforma Moodle⁹ de software livre voltado à educação, na qual os participantes poderão ter acesso aos diversos cursos em EAD, na hora em que tiverem disponibilidade, podendo parar e continuar conforme a necessidade. (BANRISUL, 2017a)

3.2. HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA BANRISUL

O programa Educação à Distância - EAD Banrisul surgiu em 2012 dentro de um contexto de implantação de uma Universidade Corporativa. No entendimento dos gestores do EAD, era fundamental que se tivesse um programa desse tipo para que pudesse ocorrer dentro do Banrisul a transição da Gerência de Treinamento para a Universidade Corporativa.

Outras empresas do ramo financeiro já haviam, nessa época, implementado soluções em EAD para seus empregados, servindo assim de base para os gestores do Banrisul iniciarem o projeto. Entretanto, nenhum dos modelos estudados no mercado eram totalmente apropriados para as necessidades e ambições do projeto do Banrisul. Algumas universidades corporativas não tinham conteúdo suficientemente consistente para justificar a sua denominação e outras

⁹ A plataforma Moodle é um ambiente de ensino que permite a disponibilização de conteúdo online e foi criado na Universidade Curtin, na Austrália, em Novembro de 2001. Foi desenvolvido por Martin Dougiamas baseado em experiências anteriores com plataformas de ensino online, como a WebCT. Fonte: <https://moodle.org/>

sequer desenvolviam as soluções internamente, deixando a cargo de empresas terceirizadas o processamento dos dados e criação dos conteúdos.

FIGURA 3.2 - PÁGINA INICIAL DA FERRAMENTA EAD BANRISUL.



Fonte: BANRISUL (2017a)

Diante desse cenário, o gestor da Universidade Corporativa Banrisul¹⁰ explicou que, no início, o Banrisul acionou uma consultoria externa para avaliar a viabilidade de se implantar uma ferramenta de Ensino à Distância. Foi apurado que, para que se implantasse uma ferramenta de EAD no Banrisul seria necessário um investimento inicial de cerca de R\$ 80 mil. Esse valor não estava dentro da expectativa da direção do banco para os gastos com ensino e o projeto foi negado. Era considerada a possibilidade de adquirir uma solução pronta no mercado, o que não era tido como adequado para o caso do Banrisul.

Com a negativa da direção, procurou-se buscar alternativas mais viáveis financeiramente. Já era conhecida dentro do banco a ferramenta Moodle, plataforma de software livre para atividades educativas, então a Gestão de Pessoas buscou no seu corpo de empregados alguém que tivesse conhecimento ou experiência com a ferramenta.

Um funcionário da agência São João, em Porto Alegre, aluno do curso de História da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e que atuava anteriormente no Centro de Processamento de Dados da UFRGS, foi selecionado para fazer parte do projeto na parte de desenho e desenvolvimento dentro da plataforma Moodle.

¹⁰ Fonte: KAISER, 2017

Em seguida, era necessário alguém que tivesse formação na área educacional para tratar da área pedagógica do EAD, assim a funcionária Luciana Maines, com formação na área de administração e especializada na área de educação, foi selecionada. Atualmente, Luciana está de licença particular do Banrisul e é coordenadora do curso à distância de Administração na Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS).

Dessa forma, após inicialmente se considerar adquirir uma ferramenta externa, o EAD Banrisul surge como uma solução desenvolvida internamente, com recursos tecnológicos e humanos encontrados dentro do próprio Banrisul.

Dentro do planejamento de quatro anos para a criação da Universidade Corporativa Banrisul, o EAD foi essencial e classificado pelo seu gestor como um dos “pilares” para a conquista da UC.

Em 2012, após nove meses de desenvolvimento da plataforma Moodle e da estrutura dos programas, foram lançados os primeiros cursos a serem oferecidos na modalidade EAD: Cartão de Crédito; Consórcio; Seguros e Crédito Imobiliário. Esses cursos visam capacitar os funcionários da rede de agências sobre os produtos considerados como “estratégicos” para o banco. O objetivo desses cursos era (ainda é, pois continuam sendo oferecidos) apresentar os conceitos e características dos produtos bem como dar subsídios aos platformistas e demais vendedores de argumentos para oferecimento dos produtos aos clientes.

Segundo o responsável pelo desenvolvimento da plataforma Moodle, uma grande vantagem que o EAD trouxe foi a capilaridade e a velocidade do treinamento. A possibilidade de treinar cinco mil funcionários em um período curto (uma semana, por exemplo), para um produto novo no portfólio do banco é um cenário que antes não era possível, visto que o treinamento presencial era inviável para este tipo de fim. Geralmente o que ocorria era que os funcionários conheciam os produtos ao mesmo tempo dos clientes, o que não era uma situação desejável em termos de desempenho de vendas e também para a imagem do banco. (GOMES, 2017)

Os conteúdos oferecidos no EAD são classificados em quatro categorias: cursos regulares, cursos livres, cursos especiais e campanhas. Campanhas, cursos livres e especiais geralmente são destinados a todos os funcionários do banco, sem necessidade de inscrição e tratam de assuntos que necessitam ser de conhecimento de todo corpo funcional.

As campanhas, além de divulgadas na Intranet da instituição, também contam com a interface oferecida pelo Moodle do EAD, onde os empregados podem interagir pelo fórum. Outra vantagem da utilização do Moodle/EAD para disseminação desse tipo de conteúdo é a

possibilidade de detectar o alcance das campanhas, uma vez que cada acesso é registrado na plataforma.

Os cursos livres têm diversas características, sendo geralmente de curta duração, e disponíveis permanentemente para o público ou em períodos especiais, se assemelhando às campanhas. Atualmente existe uma galeria de vídeos intitulada “4 minutos” onde os cursos livres são apresentados. Eventualmente podem ser retirados do ar para atualização do conteúdo ou por serem substituídos por novos conteúdos.

Os cursos regulares têm duração mais longa, de uma a sete horas/aula, e são oferecidos mediante inscrição mensal. As inscrições, com vagas limitadas, são abertas nos últimos dias do mês anterior àquele em que serão disponibilizados. Os empregados devem concluir o curso dentro do mês para que as horas e a titulação possam ser validadas no cadastro.

Atualmente, já foram oferecidos mais de 120 cursos na plataforma EAD, sendo que 30 deles estão classificados como regulares (foram oferecidos nos meses de outubro e novembro de 2017), exigindo inscrições e fornecendo certificação. Alguns estão tendo suas ementas revisadas e outros sendo oferecidos na galeria de cursos livres.

O conteúdo do EAD também inclui horas complementares para cursos que são oferecidos de forma presencial, como a Escola de Líderes por exemplo, que compreende trinta horas em sala de aula e quatorze horas em EAD. Cursos que possuem carga horária presencial e à distância são denominados “híbridos” o que, no entendimento dos gestores, é uma tendência para o ensino corporativo da instituição.

Posterior à criação do EAD, foi implantada a Universidade Corporativa Banrisul, como uma reestruturação da antiga Gerência de Treinamento.

3.2.1. A Universidade Corporativa Banrisul

A primeira aparição do termo Universidade Corporativa na instituição ocorreu em uma resolução interna, de 2005, que instituiu o projeto estruturante denominado “Banrisul 2010”. Composto de diversos planos de ação para um período de 5 anos (longo prazo), o documento previa

2.15. Plano de Ação 15 – Recursos Humanos – abrange ações que buscam identificar recursos humanos e qualificá-los para atender as necessidades atuais e aquelas decorrentes do Programa Banrisul 2010. Trata também do desenvolvimento do projeto de implantação da Universidade Corporativa BANRISUL. (BANRISUL, 2005, p.3)

O projeto Banrisul 2010, considerando diretrizes de Planejamento Estratégico, colocou três macro-objetivos, a saber:

- (i) manter a liderança no Estado do Rio Grande do Sul;
- (ii) aumentar o nível de relacionamento com os seus clientes; e
- (iii) aumentar a participação no mercado da Região Sul.

Entretanto, apenas em 2014, passados dois anos do início do projeto EAD, foi criada a Universidade Corporativa Banrisul como uma reestruturação da antiga Gerência de Treinamento. A mudança conceitual é um elemento chave para entendermos o novo papel da educação corporativa dentro do Banrisul. No quadro 3.3 são demonstradas as diferenças entre um conceito e outro:

QUADRO 3.3 - TRANSIÇÃO DA GERÊNCIA DE TREINAMENTO PARA A UC BANRISUL

	Gerência de Treinamento	Universidade Corporativa
Público-Alvo	Empregados	Comunidade Banrisul
Marketing	Divulgação Interna	Divulgação Interna e Externa
Recursos Financeiros	Apenas Investimento	Investimento + Geração de Receita
Certificação	Não Certifica	Possibilidade de Certificação
Abordagem	Técnica e Reativa	Estratégica e Pró-ativa
T&D	Habilidades Técnicas	Competências Essenciais
	Ações por demanda	Ações Contínuas

Fonte: UC BANRISUL (2017)

No quadro 3.3 podemos observar que a transição da Gerência de Treinamento do Banrisul para uma Universidade Corporativa leva em consideração algumas mudanças conceituais importantes. Essa transição vai ao encontro do que Marisa Eboli (2013) coloca como mudança de paradigma de um tradicional centro de T&D para uma Universidade Corporativa.

O público-alvo, no cenário de uma UC, deixa de ser exclusivamente os empregados da organização e passa a considerar público interno e externo (EBOLI, 2013), ali referenciado como “Comunidade Banrisul”.

A abordagem passa de técnica e reativa para estratégica e proativa, demonstrando o que a autora define como ênfase, que por sua vez vai das necessidades individuais para a estratégia de negócios. (EBOLI, 2013)

Para o treinamento e desenvolvimento, o Banrisul destaca que anteriormente se buscava desenvolver habilidades técnicas e se considerava as ações por demanda. No novo cenário, buscam-se competências essenciais e ações contínuas. Para esses atributos, Marisa Eboli propõe uma mudança de objetivo, que antes era desenvolver habilidades, para desenvolver competências críticas.

QUADRO 3.4 - MUDANÇA DE PARADIGMA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Centro de T&D tradicional	>	Universidade Corporativa
Desenvolver habilidades	OBJETIVO	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	FOCO	Aprendizado organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades individuais	ÊNFASE	Estratégia de negócios
Interno	PÚBLICO	Interno e externo
Espaço real	LOCAL	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	RESULTADO	Aumento da competitividade

Fonte: EBOLI apud DUTRA (2013).

Podemos colocar que, no que se refere ao local, a transição para a Universidade Corporativa demanda que as atividades sejam não apenas executadas num espaço real, mas também no espaço virtual, daí a importância do EAD para que o Banrisul tenha sua UC.

Considerando o EAD como ferramenta essencial para a implantação da UC, na próxima seção serão analisados os dados coletados na pesquisa sobre os cursos do EAD Banrisul. Os dados foram coletados na própria ferramenta de EAD oferecida aos empregados e também por meio de entrevistas com gestores e responsáveis pela sua implantação.

Hoje, a Universidade Corporativa Banrisul apresenta organograma conforme representado na figura 3.3, onde um dos núcleos de trabalho que dão suporte às Escolas Virtuais é o Núcleo de Educação à distância:

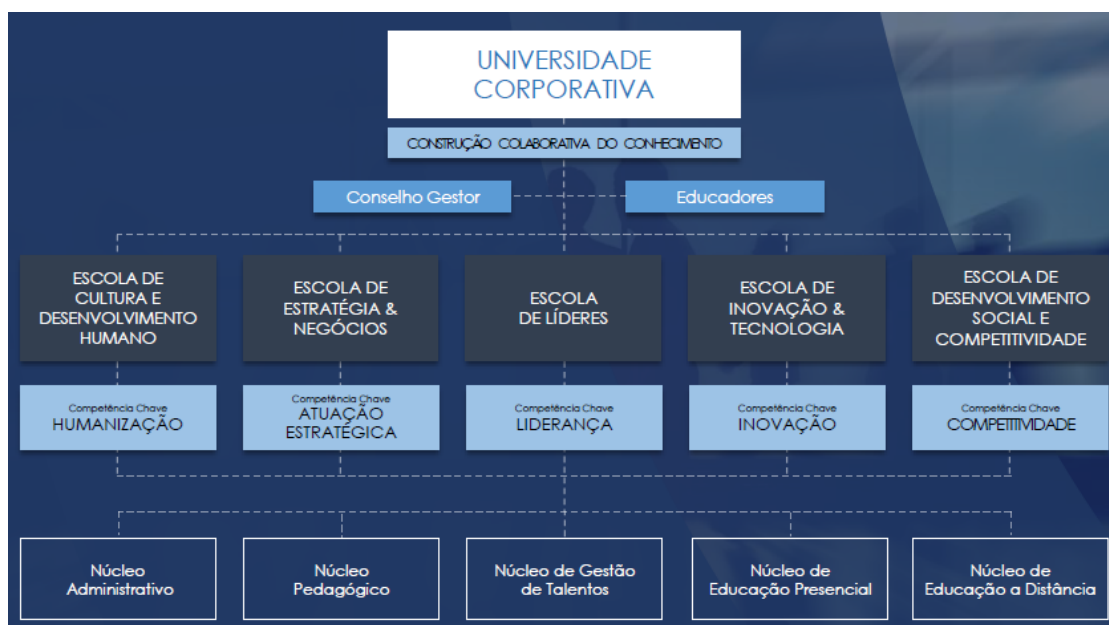
As estruturas mais importantes na UC Banrisul são as Escolas Virtuais, que buscam, cada uma, desenvolver uma competência chave. Os núcleos (administrativo, pedagógico, de gestão de talentos, de educação presencial e de educação à distância) dão suporte para a realização das atividades de cada escola (UC BANRISUL, 2017).

Cada Escola Virtual possui atividades (programas, oficinas, cursos) específicas para desenvolver as competências desejadas, conforme o quadro 3.5.

Podemos observar, no quadro 3.5, que os cursos oferecidos no EAD Banrisul contribuem para algumas atividades das Escolas, como, por exemplo, a capacitação em

produtos e serviços (Escola de Estratégia e Negócios), uma vez que diversos produtos e serviços são trabalhados de forma contínua no ambiente de EAD.

FIGURA 3.3 - ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL



Fonte: UC BANRISUL, 2017

Outra contribuição do EAD para as atividades desempenhadas pelas escolas é a carga horária híbrida, com horas presenciais somadas à carga horária à distância, como acontece, por exemplo na Escola de Líderes, onde em uma das atividades são cursadas 30 horas em sala de aula e 14 em EAD (GOMES, 2017).

Dessa forma, considerando as categorias analíticas propostas neste trabalho, o que se observa na estrutura da UC Banrisul vai ao encontro do que o gestor da Universidade Corporativa Banrisul coloca, que o EAD trata especialmente de conteúdos relacionados ao atendimento aos clientes e o conhecimento dos produtos. A parte de desenvolvimento humano e a criação de estratégias de crescimento é trabalhada nos cursos presenciais (KAISER, 2017).

QUADRO 3.5 - ESCOLAS DA UC BANRISUL E SUAS PRINCIPAIS ATIVIDADES

Escola Virtual	Atividades
Escola de Cultura e Desenvolvimento Humano	Programa de Instrutoria Interna
	Postura, Etiqueta, Dicção e Oratória
	Programa Sou Banrisul – Excelência de Atendimento
Escola de Estratégia e Negócios	Capacitação Comercial
	Capacitação Administrativa
	Capacitação Técnica
	Capacitação em Produtos e Serviços
	Programa de Certificação Interna
Escola de Líderes	Programas de Formação – Funções Comissionadas
	Programa de Formação de Gestores (Febraban)
	Programa Primeira Gerência
	Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG
	Laboratório de Liderança (Febraban)
	MBA – Gestão Bancária – Banrisul/Unisinos
Escola de Inovação e Tecnologia	Incubadora de Projetos
	Comunidade Digital
	Educação Tecnológica
Escola de Desenvolvimento Social e Competitividade	Capacitação em Libras
	Ação Educativa Cinema Acessível
	Oficina de Sensibilização para Acessibilidade

Fonte: UC BANRISUL (2017)

4. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL

A transição do tradicional centro de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para a Universidade Corporativa (UC) demanda uma série de mudanças de paradigma e conceitos na gestão dos programas educacionais.

Nesse cenário, o conceito de competências se insere no contexto do treinamento nas organizações como um balizador das atividades, trazendo um componente estratégico para a Gestão de Pessoas. As competências individuais e organizacionais são definidas no âmbito estratégico enquanto as atividades de elaboração dos cursos e ensino são desenvolvidas no plano tático-operacional.

O surgimento da UC dentro das organizações é fruto de uma série de fatores: a flexibilidade das organizações, a necessidade de dar respostas rápidas ao ambiente empresarial; o conhecimento pensado como base para a formação de riqueza com a consciência de que este conhecimento pode possuir rápida obsolescência; empregabilidade ao invés de emprego para toda a vida; e perspectiva global na formação dos empregados. O enfoque da Educação Corporativa geralmente mescla dois modelos largamente difundidos: a aprendizagem operacional (*know-how*); e a aprendizagem conceitual (*know-why*) (EBOLI, 2013)

A elaboração de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) deve dar suporte para a organização atingir seus objetivos, oferecer múltiplas formas e plataformas de aprendizagem (aqui entra o EAD), treinar as pessoas pertencentes à cadeia de valores (público interno e externo), e estimular os gestores a se interessarem pelo aprendizado sendo também responsáveis pelo processo da Universidade Corporativa.

Nessa seção serão apresentados e analisados os dados coletados na etapa de pesquisa.

4.1. CONTEÚDOS OFERTADOS

Inicialmente foram coletados os programas dos cursos à disposição dos usuários na ferramenta EAD Banrisul. São oferecidos cursos: regulares; livres; campanhas; e de conteúdo especial.

Os cursos regulares têm vagas limitadas, porém são oferecidos permanentemente, sendo retirados do ar somente para revisões na ementa, que podem acontecer devido a alguma alteração na legislação, por exemplo, ou qualquer outra adequação.

Já os cursos livres não necessitam de inscrição, porém são oferecidos por tempo determinado pois tratam de assuntos que precisam ser disseminados por todas as áreas do banco. Por exemplo, no mês de novembro de 2017 foi oferecido um curso livre sobre mecanismos de

prevenção a lavagem de dinheiro, que no período de vinte dias atingiu mais de 80% do corpo funcional. (BANRISUL, 2017b)

As campanhas têm um perfil parecido com os cursos livres pois são oferecidas para todos e por tempo indeterminado. Porém têm características diferentes, tratando de assuntos como prevenção de acidentes (CIPA¹¹ e SIPAT¹²), outubro rosa e novembro azul, etc. As campanhas geralmente têm um calendário definido, como nos meses de outubro e novembro para prevenção do câncer, março com programação especial para as mulheres, etc. Também são divulgadas campanhas institucionais, divulgando produtos, por exemplo. Finalmente, os conteúdos especiais são mais variados, e geralmente tratam de assuntos que não se enquadram nas demais categorias.

Para melhor analisar dividimos os cursos regulares, que são os principais conteúdos por EAD, visto que são oferecidos permanentemente, o que os consolida como balizadores do tipo de educação que se deseja na plataforma. O volume de cursos regulares disponíveis poderá flutuar, devido à manutenção e revisão de alguns programas. No quadro 4.1 é apresentada uma lista nominal dos cursos regulares disponibilizados:

QUADRO 4.1 - CURSOS REGULARES DISPONÍVEIS EM OUTUBRO E NOVEMBRO DE 2017

1. Aprendendo em EAD	16. Finanças Pessoais
2. Acessibilidade	17. Fundos de Investimento
3. Adquirência Vero	18. Inovacred
4. Banricard	19. Internet Banking
5. BanrisulPrev4.2	20. Introdução à Análise de Balanço
6. Cartão BNDES	21. Introdução à Estrutura de Balanço
7. Cartão de Crédito	22. Matemática Financeira I
8. Consórcio	23. Matemática Financeira II
9. Crédito Automatizado para Pessoa Jurídica	24. Office Banking
10. Crédito Imobiliário	25. Prevenção à Lavagem de Dinheiro
11. Crédito Rural	26. Risco de Mercado
12. Custeio Rural	27. Riscos Corporativos

¹¹ Sigla para Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho.

¹² Sigla para Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho.

13. Direito do Consumidor	28. Seguros de Vida
14. Etiqueta e Postura Empresarial	29. TEB PF
15. Excelência em Vendas	30. Técnicas de Vendas e Atendimento Bancário

Fonte: BANRISUL (2017a)

Na ferramenta EAD Bannisul, como exemplificado na figura 4.1, os programas são disponibilizados de forma individualizada apresentando: objetivo; conteúdo programático; público-alvo; pré-requisitos; número de vagas e carga horária.

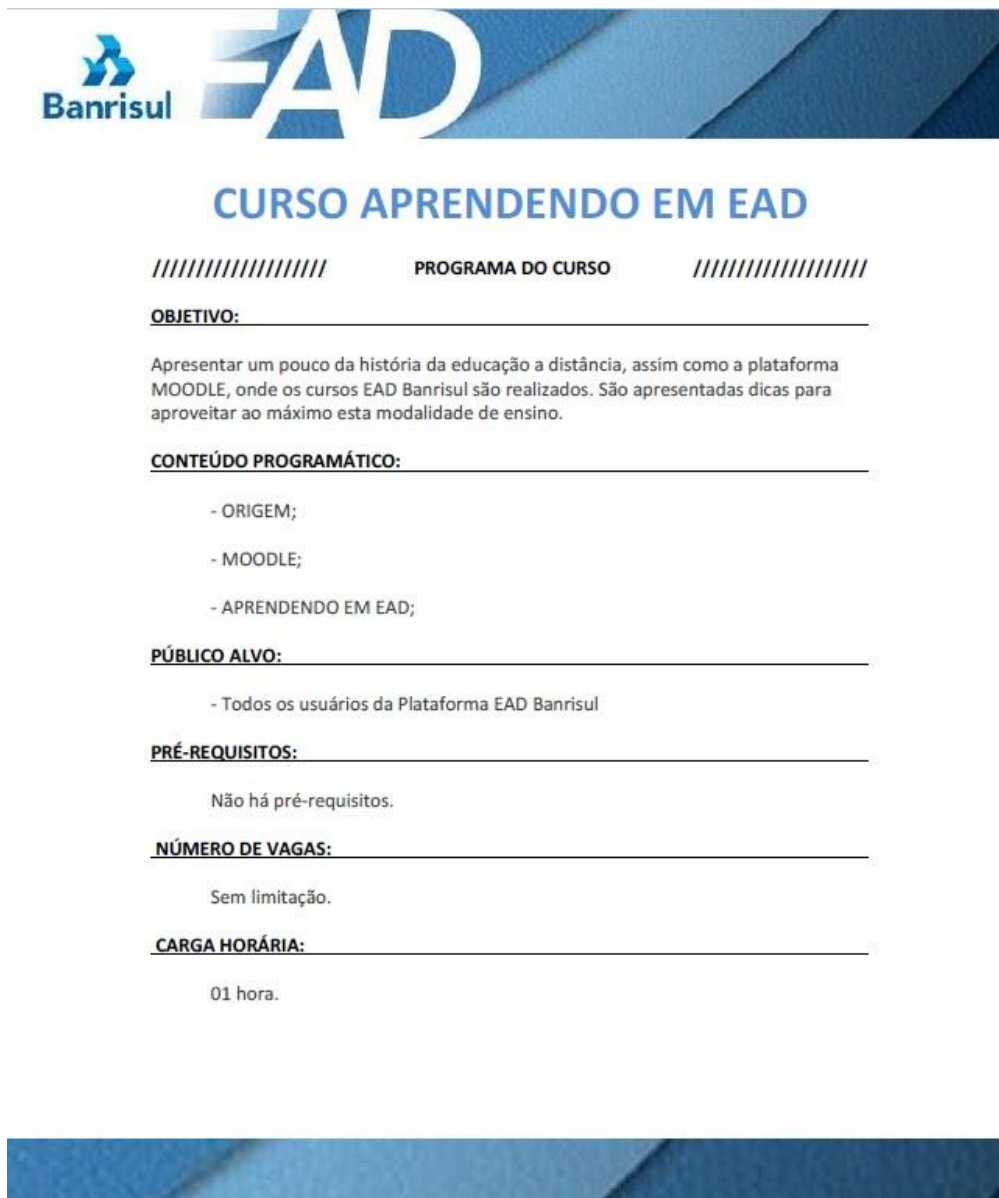
Podemos utilizar as categorias analíticas definidas na introdução deste documento para classificar os cursos, considerando seus objetivos, conteúdo programático ou público-alvo como guia. O quadro 4.2 apresenta a lista de cursos e as competências que a eles podemos atribuir:

No quadro 4.2, podemos observar que uma grande parcela dos cursos é voltada para o conhecimento dos produtos bem como para o atendimento. Considerando o que já havia sido levantado nas entrevistas, que os cursos em EAD são voltados para “atendimento, produtos e estratégia de vendas” (KAISER, 2017), podemos observar também nas ementas que aqueles cursos que visam capacitar os empregados para algum produto estarão também contribuindo para melhorar o atendimento prestado pelo funcionário.

O empregado que conhece bem o produto ou serviço que está oferecendo prestará um serviço de melhor qualidade ao cliente. Além disso, existem cursos que objetivam melhorar o atendimento de forma exclusiva, sem considerar algum produto ou serviço específico (ex: Direitos do Consumidor; Excelência em Vendas; Análise e Estrutura de Balanços). De forma geral, todos os cursos que abordam certo produto ou serviço, estarão contribuindo para o atendimento, porém nem todos os cursos que visam aprimorar o atendimento estão relacionados com algum produto ou serviço.

Apesar de o desenvolvimento humano ser considerado pelo gestor uma competência a ser trabalhada presencialmente, pode-se observar que existem elementos também dentro dos cursos à distância que podem contribuir para essa categoria analítica. Os cursos de etiqueta, finanças pessoais, técnicas de vendas, dentro de uma perspectiva de competência individual, contribuem com o crescimento do empregado no sentido pessoal além do profissional. Temas sobre cidadania também são abordados, como acessibilidade, que além contribuir para melhor atender quem possui necessidades especiais, ratifica o valor humano dessas práticas (BANRISUL, 2017; KAISER, 2017).

FIGURA 4.1 - PROGRAMA DE UM CURSO



Banrisul EAD

CURSO APRENDENDO EM EAD

//////////////////// **PROGRAMA DO CURSO** //////////////////////

OBJETIVO:

Apresentar um pouco da história da educação a distância, assim como a plataforma MOODLE, onde os cursos EAD Banrisul são realizados. São apresentadas dicas para aproveitar ao máximo esta modalidade de ensino.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

- ORIGEM;
- MOODLE;
- APRENDENDO EM EAD;

PÚBLICO ALVO:

- Todos os usuários da Plataforma EAD Banrisul

PRÉ-REQUISITOS:

Não há pré-requisitos.

NÚMERO DE VAGAS:

Sem limitação.

CARGA HORÁRIA:

01 hora.

Fonte: Ferramenta EAD Banrisul (BANRISUL, 2017a).

O público-alvo também pode auxiliar na identificação de traços das categorias analíticas nos cursos. O quadro 4.3 apresenta cada tipo de público que ocorre nas ementas dos cursos analisados:

QUADRO 4.2 - OS CURSOS RELACIONADOS ÀS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Cursos x Competências	Competências Individuais		Competências Corporativas	
	Atendimento	Desenvolvimento Humano	Conhecimento dos Produtos	Estratégias de Crescimento da Organização
Aprendendo em EAD				
Acessibilidade	x	x		
Adquirência Vero	x		x	
Banricard	x		x	
BanrisulPrev	x		x	
Cartão BNDES	x		x	
Cartão de Crédito	x		x	
Consórcio	x		x	
Crédito Automatizado para Pessoa Jurídica	x		x	
Crédito Imobiliário	x		x	
Crédito Rural	x		x	
Custeio Rural	x		x	
Direito do Consumidor	x			
Etiqueta e Postura Empresarial	x	x		
Excelência em Vendas	x			
Finanças Pessoais	x	x		
Fundos de Investimento	x		x	
Inovacred	x		x	
Internet Banking	x		x	
Introdução à Análise de Balanço	x			
Introdução à Estrutura de Balanço	x			
Matemática Financeira I	x			
Matemática Financeira II	x			
Office Banking	x		x	
Prevenção à Lavagem de Dinheiro	Cursos voltados para questões de ordem interna, onde a desinformação pode trazer prejuízos ao próprio banco, como penalidades do Banco Central e perdas financeiras de diversas naturezas.			
Risco de Mercado				
Riscos Corporativos				
Seguros de Vida			x	
TEB PF			x	
Técnicas de Vendas e Atendimento Bancário	x	x		

FONTE: Esta pesquisa.

A maioria dos cargos elencados no quadro 4.3 atua na rede de agências, que naturalmente é onde os clientes procuram os produtos do banco, foco principal dos cursos em EAD. Segue abaixo uma breve descrição dos cargos e suas características:

- Gerente Geral: É gestor responsável pela agência, a ele são subordinados o gerente adjunto, os gerentes de negócios, os gerentes de conta, os operadores de negócios, o supervisor, os plataformistas e os caixas. Exercem função comissionada;
- Gerente adjunto: Responsável pela área de plataforma e caixas das agências. Caixas, plataformistas e supervisores são seus subordinados. Exercem função comissionada;
- Gerentes Corporativos: Estão lotados nas principais agências porém estão subordinados à Unidade Comercial Corporativa. Exercem função comissionada e atendem grandes empresas.
- Gerentes de Negócios: Prestam atendimento especial para clientes Pessoa Jurídica. Exercem função comissionada;
- Gerentes de Conta: Prestam atendimento especial para clientes Pessoa Física. Exercem função comissionada;
- Operadores de Negócios: Atendem clientes Pessoa Física;
- Plataformistas Pessoa Física e Pessoa Jurídica: Atendem os clientes na plataforma de atendimento, que é onde a maioria dos clientes recebe o seu primeiro atendimento.
- Caixas: Executam as operações com numerário, depósitos, saques e pagamentos. Apesar de não executarem a venda de nenhum produto ou serviço podem auxiliar num primeiro contato e identificar potenciais contratações.

Podemos constatar que tanto os clientes pessoas física como os clientes pessoa jurídica podem ser atendidos por diferentes empregados, o que definirá qual é o tipo de relacionamento daquele cliente, pois Gerentes de Contas e Operadores de Negócios, por exemplo, possuem carteiras fixas de clientes, enquanto os plataformistas Pessoa Física possuem uma carteira rotativa, onde nem sempre atenderão os mesmos clientes.

QUADRO 4.3 - PÚBLICO-ALVO DOS CURSOS EAD DE OUTUBRO E NOVEMBRO DE 2017

Público	Comissionado	Vendedor	PF	PJ	Gestor
Gerentes Gerais	X				X
Gerentes Adjuntos	X				X
Gerentes Corporativos	X	X		X	
Gerentes de Negócios	X	X		X	
Gerentes de Contas	X	X	X		
Operadores de Negócios		X	X		
Supervisores			X		
Plataformistas PJ				X	
Plataformistas PF			X		
Caixas					
Todos os interessados no assunto	Podem ser gestores ou não, comissionados ou não				
Todos os usuários da plataforma EAD Bannisul					
Empregados da Unidade de Contabilidade					
Empregados da Unidade de Risco					
Empregados da Unidade Financeira					

FONTE: Esta pesquisa.

Quando os cursos são destinados a funcionários das Unidades, é porque estes deverão prestar algum tipo de suporte direto aos empregados da rede de agências, mas a ocorrência desse tipo de curso é pequena. Como colocou anteriormente o Sr. Rodrigo, os cursos são mais voltados às agências, estando as Unidades imbuídas das tarefas de fornecer conteúdo e prestar instrutoria, o que não exclui a possibilidade de serem desenvolvidos cursos especificamente para esse público (GOMES, 2017).

Considerando as funções de cada tipo de empregado das agências, podemos traçar um paralelo com as competências que podem contribuir para o seu crescimento. O quadro 4.4 apresenta uma tabela relacionando as funções com as competências ou categorias analíticas:

QUADRO 4.4 - PÚBLICO-ALVO E CATEGORIAS ANALÍTICAS

Público x Competências	Competências Individuais		Competências Corporativas	
	Atendimento	Desenvolvimento Humano	Conhecimento dos Produtos	Estratégias de Crescimento da Organização
Gerentes Gerais		x	x	x
Gerentes Adjuntos		x	x	
Gerentes Corporativos	x		x	
Gerentes de Negócios	x		x	
Gerentes de Contas	x		x	
Operadores de Negócios	x		x	
Supervisores	x		x	
Plataformistas PJ	x		x	
Plataformistas PF	x		x	
Caixas	x		x	

FONTE: Esta pesquisa.

Conforme o quadro 4.4, podemos observar que conhecer os produtos é uma competência que todos os empregados da rede de agências devem possuir, em maior ou menor escala. Por exemplo, um caixa não necessita da mesma profundidade de conhecimento que um Gerente Corporativo, o primeiro por não ser, de fato, um vendedor e o segundo porque lida com um nicho muito específico de mercado (grandes empresas, o que significa menos clientes e mais personalização do atendimento).

Entretanto, o atendimento é uma competência importante para aqueles que são vendedores ou lidam diretamente com o público. Não têm essa prerrogativa as funções de gestão, executadas pelos gerentes geral e adjunto. Podemos, ainda, considerar que o gerente geral é aquele que deve estar ciente das estratégias da organização para que sua amplitude de visão das atividades da agência possa corresponder com o que a direção do banco espera.

Outra possibilidade analítica é a quantidade de cursos que é destinada para cada tipo de público, a qual pode ser observada no quadro 4.5:

QUADRO 4.5 - QUANTIDADE DE CURSOS PARA CADA TIPO DE PÚBLICO

Público-Alvo	Cursos
Todos os interessados no assunto	29
Gerentes de Negócios	20
Gerentes de Contas	19
Operadores de Negócios	16
Gerentes Corporativos	15
Plataformistas PF	10
Plataformistas PJ	8
Caixas	4
Empregados da Unidade de Contabilidade	2
Empregados da Unidade de Risco	2
Empregados da Unidade Financeira	2
Gerentes Adjuntos	2
Gerentes Gerais	2
Supervisores	2
Todos os usuários da plataforma EAD Banrisul	1

FONTE: Esta pesquisa.

Se deixarmos de considerar “todos os interessados” e “todos os usuários da plataforma” como um tipo específico de público, facilmente podemos observar que a grande maioria dos cursos se destina àqueles empregados que executam função de vendedor de algum produto ou serviço. Gerentes de negócios, de contas, corporativos, operadores de negócios e plataformistas estão em contato direto com os clientes. Aqui fica caracterizada a ênfase do EAD na capacitação em produtos e serviços e atendimento.

Na análise dos dados, foi possível perceber que os cursos oferecidos na modalidade de EAD estão voltados primordialmente ao aperfeiçoamento da capacidade de atendimento e de conhecimento dos produtos e serviços do banco. Conforme os pressupostos analíticos, o atendimento é uma competência individual, tocante ao saber agir enquanto o conhecimento dos produtos é uma competência organizacional ou corporativa, que busca trazer uma vantagem competitiva à organização.

Desse modo, descrevemos e analisamos as competências e os níveis onde acontecem a formação em serviço que é utilizada como uma estratégia de gestão dos recursos humanos do Banrisul.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho foi possível compreender o papel da Educação à Distância na Universidade Corporativa Banrisul como instrumento de gestão de Recursos Humanos e de Gestão da própria instituição.

Percebemos que os cursos trabalhados nessa modalidade oferecem um arcabouço de nível operacional valioso para os empregados que lidam diretamente com o público negociando os produtos e serviços. Também foi possível compreender que não podemos considerar o EAD como ferramenta de educação corporativa sem considerar o restante da estrutura da Universidade Corporativa (UC).

Observamos que, apesar dos cursos serem voltados para os empregados em geral, existe uma concentração de conteúdo voltado para os vendedores, que são aqueles que atenderão os clientes e identificarão potenciais negócios. Por outro lado, uma minoria de cursos objetiva a capacitação dos gestores (Gerentes adjuntos e gerais na rede de agências) o que comprova que a gestão de pessoas treina os gestores utilizando a educação presencial, que se aproxima mais do nível estratégico.

Considerando as categorias analíticas propostas neste trabalho, a gestão de pessoas do Banrisul coloca que o EAD trata especialmente de conteúdos relacionados ao atendimento aos clientes e o conhecimento dos produtos. As partes de desenvolvimento humano e criação de estratégias de crescimento são tratadas em cursos presenciais.

Desta forma, foi cumprido o mapeamento analítico dos cursos e suas competências, comprovando uma parte dos pressupostos, já que no EAD são trabalhadas duas das quatro competências delineadas antes do estudo. O levantamento histórico sobre a implantação do EAD Banrisul e posteriormente da UC Banrisul foi suficiente para entender o processo de transição entre o Centro de Treinamento e Desenvolvimento e a UC, bem como para contribuir com o resgate da trajetória da educação corporativa na instituição. Dessa forma, podemos considerar que todos os objetivos foram alcançados.

Além disso, o EAD cumpre integralmente sua função de oferecer múltiplas plataformas de aprendizagem, tanto como ferramenta exclusiva quanto como acessória dos cursos presenciais (aprendizagem híbrida). O desempenho do EAD como ferramenta de aprendizagem também é importante, pois após a sua implantação a média de horas de aula por empregado aumentou de 7 horas por empregado para 50 horas por empregado. Esse salto teve também repercussão financeira altamente vantajosa pois gastava-se R\$ 12 milhões por ano para 7 horas por empregado, sendo que para 50 horas gasta-se R\$ 10 milhões. Os resultados do EAD ainda podem ser observados no desempenho das agências, pois aquelas que têm os melhores índices

de desempenho organizacional (desempenho comercial, resultados financeiros, metas em geral) têm também maior atividade no EAD. (BANRISUL, 2017)

Apesar do sucesso no cumprimento dos objetivos, foram percebidas limitações importantes nesse estudo que poderão delinear futuras pesquisas na área e até na própria instituição.

A primeira limitação, e mais importante, foi o fato do EAD, apesar da sua importância na estrutura da Universidade Corporativa, estar restrito aos níveis tático e operacional, e afastado do propósito estratégico da UC. Questões mais estratégicas para a organização são trabalhadas nas aulas presenciais, como por exemplo, na Escola de Líderes, que visa, entre outros propósitos, capacitar os gestores apresentando a visão estratégica global da organização.

A segunda limitação diz respeito à utilização do conceito de competência para o EAD, sendo escolhido o enfoque das competências individuais e organizacionais. O CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - demonstrou ser um ótimo conceito para a educação de forma geral, porém para que pudéssemos utilizá-lo nesta pesquisa, seria importante que o EAD estivesse mais próximo do nível estratégico de atuação.

Dessa forma, tanto como melhoria para esta pesquisa quanto para futuros trabalhos na área de Gestão de Recursos Humanos por Competências e Educação Corporativa, seria importante considerar como escopo a estrutura da Universidade Corporativa como um todo, pois é na amplitude de suas atividades que o componente estratégico pode se apresentar mais claramente.

Apesar das limitações, essa pesquisa contribui para a ampliação dos estudos sobre educação corporativa e gestão por competências, pois conforme a revisão teórica são áreas muito férteis para a pesquisa acadêmica. Para a organização estudada, foi possível tirar uma “fotografia” do momento atual do programa Ensino à Distância, prestes a completar cinco anos. Foi importante também constatar que o EAD foi fundamental para a realização da Universidade Corporativa, afinal foi uma experiência que teve início muito anteriormente e serviu de “pilar” para o projeto como um todo.

Considerando a situação de crise atual e os seus efeitos, que ameaçam tanto organizações privadas quanto públicas ou de economia mista, fica reforçada a necessidade de melhoria nos processos relacionados à educação, seja para que a vida da empresa seja prolongada, e com isso os benefícios que esta traz para a sociedade, seja para a formação dos empregados, o que também beneficia as organizações, pois os avanços que estes alcançam ao longo dos treinamentos, cursos e demais conteúdos educacionais repercutem tanto no âmbito individual quanto organizacional. Mais do que isso, a importância da educação na formação de

cidadãos, que entendem sua função e importância dentro do ambiente profissional, pessoal e na sociedade de forma geral.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. R. M. A História da EAD no Brasil. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (Org.) **Educação à Distância: o Estado da Arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

BANRISUL. Banco do Estado do Rio Grande do Sul. **Resolução interna nº 4173: Implementação do Programa BANRISUL 2010 com vistas a melhorar o perfil de competitividade do Banco**. 2005.

_____. Banco do Estado do Rio Grande do Sul. **Ferramenta EAD Banrisul**. 2017a. Último acesso em: 31/10/2017.

_____. Banco do Estado do Rio Grande do Sul. **Intranet Banrisul**. 2017b. Último acesso em: 31/10/2017.

_____. Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Sítio da Unidade de Relação com Investidores. Disponível em: <http://ri.banrisul.com.br>. 2017c. Último acesso em: 13/10/2017.

BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. **Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística**. In: DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS, R. **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

BRAUER, M.; ALBERTIN, A. L. **Educação Corporativa a Distância: Por Que Tanta Resistência?** *Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica*. ISSN 2179-1619. Disponível em: http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/albertin_-_educacao_corporativa_a_dist.pdf. Acesso em 10 de maio de 2017.

DIAS, G. B. et al. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS, R. **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas com Base em Competências**. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o modelo de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS, R. **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

EBOLI, M. **Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências**. In: DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS, R. **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

EBOLI, M. **Sistema de Educação Corporativa e a EAD**. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação à Distância: o Estado da Arte**. Volume 2. São Paulo: Pearson, 2012.

FISCHER, A. L. et al. **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In: DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS, R. **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o modelo de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIARDINO, A. Ainda é difícil para o RH mudar seu perfil nas empresas. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br>

GOMES, R. Entrevista com o funcionário da Unidade de Gestão de Pessoas, Universidade Corporativa, Rodrigo Gomes. Porto Alegre, 11/10/2017.

KAISER, M. Entrevista com o funcionário da Unidade de Gestão de Pessoas, Gerente da Universidade Corporativa, Márcio Kaiser. Porto Alegre, 11/10/2017.

KINGSTON, I. G. **Os Sistemas de Educação Corporativa e Universidades Corporativas diante das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação**. Dissertação de Mestrado em Administração – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2015.

LEAL, A. P. Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: a qualificação como instrumento de subordinação do trabalho ao capital. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Org.). **Gestão de Pessoas: Armadilhas da Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

LOPES, J. C. **Educação Corporativa: Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa**. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/educacao-corporativa/>. Acesso em 09 de maio de 2017.

MARQUES, F. **Guia Prático de Mapeamento e Avaliação de Competências**. Conselho Nacional de Justiça: Brasília, 2014. Disponível em: https://ead.trt9.jus.br/moodle/pluginfile.php/25578/mod_resource/content/1/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20do%20guia%20de%20mapeamento.pdf. Acesso em: 02 de dezembro de 2017.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis, RJ. Vozes, 1994.

NUNES, I. B. **A história da EAD no mundo**. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (Org.) Educação à Distância: o Estado da Arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2013. 31ª Ed.

PERETTI, N. B. **Concepções e práticas acerca dos processos de aprendizagem e de construção de conhecimento em educação à distância**: Contextos acadêmico e corporativo. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

- PILLA, B. P. **E-learning Corporativo: estrutura e avaliação**. Jundiaí, Paco Editorial: 2016.
- RUAS, R & ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SCHNEIDER, D.; SILVA, K. K. A.; BEHAR, P. A. **Conceito de Competências**. CompEAD. 2017.
- SCHNEIDER, D.; BEHAR, P. A. **Mapeando Competências**. CompEAD. 2017.
- SILVA, R. S. **A Educação Corporativa: Universidades Corporativas**. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. Educação à Distância: o Estado da Arte. Volume 1. São Paulo: Pearson, 2009.
- TORRES, A. A. L.; ZIVIANI, F.; SILVA, S. M. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. *Transinformação*, v. 24, n. 3, 2012. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/12975>. Acesso em: 03 Dez. 2017.
- UC BANRISUL. UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL. Apresentação sobre a Universidade Corporativa Bannisul. 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Dados de Identificação: _____

Nome: _____

Cargo: _____

1. Você participou do processo de implementação do projeto EAD Banrisul?
2. Qual foi o contexto histórico no qual o EAD surgiu na organização?
3. Qual foi a motivação da adoção do Ensino à Distância?
4. Você classifica o EAD como um processo alternativo ou complementar ao ensino presencial? Por quê?
5. Você vê a capacitação do atendimento aos clientes como uma competência essencial a ser abordada nos treinamentos em EAD?
6. Nos cursos em EAD é importante desenvolver o relacionamento entre os colegas de trabalho?
7. O conhecimento dos produtos oferecidos pelo banco é uma das competências essenciais abordadas nos cursos do EAD?
8. Como você vê a contribuição do EAD para a criação de estratégias de crescimento da organização?
9. Existe mais alguma competência que você gostaria de apontar como de grande importância além das já abordadas?

ANEXO 2 – PROGRAMAS DOS CURSOS EM EAD NO MÊS DE OUTUBRO DE 2017

Curso	Objetivo	Conteúdo Programático	Público Alvo	Pré-Requisitos	Número de Vagas	Carga Horária
Aprendendo em EAD	Apresentar um pouco da história da Educação à Distância, assim como a plataforma Moodle, onde os cursos são realizados. São aprendidas dicas de como aproveitar ao máximo esta modalidade de ensino.	Origem Moodle Aprendendo em EAD	Todos os usuários da plataforma EAD Banrisul.	Não há pré-requisitos	Sem limitação	1h
Acessibilidade	Apresentar o conceito de acessibilidade, os tipos de deficiência e como prestar um atendimento de qualidade respeitando as características de cada indivíduo.	Acessibilidade e Tipos de Deficiência Acessibilidade no BANRISUL.	Todos os interessados no assunto.	Não há pré-requisitos	100	3h
Adquirência Vero	Apresentar o conceito de adquirência, as características do cartão de crédito, as vantagens e formato de utilização para pessoas físicas e jurídicas.	Cartões: Histórico e Mercado Adquirência Pessoa Física Adquirência Pessoa Jurídica Soluções em Tecnologia Vantagens	Plataformistas ON Gerentes de Contas GN GC Demais interessados	Não há pré-requisitos	100	6h
Banricard	Apresentar as características de cada um dos produtos Banricard: alimentação, refeição, combustível, despesas, salário, presente, benefícios e cultura.	Família de Produtos; Refeição, alimentação e combustível; Benefícios, salário, presente e vale-cultura.	Gerentes de Contas; Gerentes de Negócios; Gerentes Corporativos; demais interessados no assunto.	Não há pré-requisitos	100	4h
BanrisulPrev	Apresentar o conceito de previdência privada, os conceitos e características do produto BanrisulPREV, assim como argumentos de vendas e os aspectos tributários.	Previdência. O que é isso? Entendendo a Previdência Privada; BanrisulPrev; Tributação; Argumentos de vendas e vencendo objeções.	Plataformistas ON Gerentes de Contas GN GC Demais interessados	Não há pré-requisitos	100	7h
Cartão BNDES	Apresentar o produto Cartão de Crédito BNDES, desenvolvido para financiar investimentos de micro, pequenas e médias empresas.	Introdução; Solicitação do cartão; Documentação; Rotinas gerais.	Plataformistas PJ; Gerentes de Negócios; Gerentes Corporativos; demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	5h

Cartão de Crédito	Apresentar o conceito de cartão de crédito, as bandeiras associadas ao Banrisul e as características dos cartões Platinum e Gold, assim como o programa Banriclub de vantagens.	Conceito, origem e mercado; Modalidades; Cartão Platinum; Cartão Gold; Banriclub.	Plataformistas PF; Operadores de Negócio; Gerentes de Conta; Demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	6h
Consórcio	Apresentar o conceito de consórcio, as modalidades oferecidas pelo Banrisul, assim como suas principais características.	Conhecendo o consórcio; Pós-contemplação de bens móveis; Pós-contemplação de bens imóveis; Procedimentos diversos; Argumentos de vendas.	Plataformistas PF e PJ; Caixas; Operadores de Negócios; Gerentes de Contas; Gerentes de Negócios; Gerentes Corporativos; demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	6h
Crédito Automatizado para Pessoa Jurídica	Apresentar as particularidades da concessão de crédito para clientes Pessoa Jurídica e suas diferenciações em	Limites de Crédito (LC) concessão de Crédito Políticas e Informações Gerais	Gerentes de Negócios; Gerentes Corporativos; demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	
Crédito Imobiliário	Apresentar as principais características do produto, a origem dos recursos, o registro do contrato e a liberação de crédito.	O alicerce; Erguendo as paredes; Fechando o telhado; O acabamento.	Plataformistas PF e PJ; Operadores de Negócios; Gerentes de Contas; demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	5h
Crédito Rural	Apresentar o conceito e o que representa o Crédito Rural, assim como auxiliar na condução de operações rurais e fornecer informações básicas da área rural.	Entendendo o Crédito Rural; Clientes do Crédito Rural; Recursos do Crédito Rural; Operações de Crédito Rural no Banrisul; Linhas de Crédito Rural disponibilizadas pelo Banrisul.	Plataformistas PJ; Gerentes de Contas; Gerentes de Negócios; demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	6h
Custeio Rural	Apresentar conhecimentos práticos para atender o produtor rural interessado.	Introdução ao Custeio Rural Proagro Proposta WEB Autorização para elaborar projeto técnico Processo de custeio rural na agência Dossiê, Laudos, e liberação de colheita	Plataformistas PF; Caixas; Operadores de Negócios; Gerentes de Contas; Gerentes de Negócios; demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	7h
Direito do Consumidor	Oportunizar conhecimentos básicos a respeito do Código de Defesa do Consumidor.	Introdução ao direito do consumidor; O consumidor e seus direitos; O fornecedor, suas obrigações e a conceituação de produtos e serviços; As práticas abusivas protegidas pelo CDC.	Todos interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	5h

Etiqueta e Postura Empresarial	Aprofundar o conhecimento a respeito de comportamento e etiqueta no meio bancário	O conceito de Etiqueta; Exigências sociais básicas; Aparência profissional; Vestuário Masculino; Vestuário Feminino; Etiqueta à Mesa; Comunicação e Comportamento.	Todos interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	4h
Excelência em Vendas	Conhecer o papel do vendedor, como conduzir o processo de venda e os princípios que	Força de Vendas; Etapas da Venda; Fechamento da Venda.	Todos interessados no produto.	Não há pré-requisitos	Não especificado	4h
Finanças Pessoais	Apresentar os conceitos de receita, despesa e controle financeiro, assim como as etapas e ferramentas para um melhor gerenciamento das finanças pessoais.	Guia de Orçamento; Meu salário; Minhas dívidas; Minhas despesas; Orçamento familiar; Meu patrimônio; Meu futuro; Aprendendo a investir; Calculadoras; Concluindo.	Todos interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	3h
Fundos de Investimento	Apresentar os principais conceitos, características e tributações pertinentes aos Fundos de Investimento	O que são Fundos de Investimento? Classificações de Fundos de Investimento; Tipos de riscos e indicadores de desempenho.	Operadores de Negócios; Gerentes de Contas; Gerentes de Negócios; Gerentes Corporativos; demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	4h
Inovacred	Apresentar o Programa INOVACRED/FINEP, linha de crédito com recursos da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos - empresa pública federal, ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia), que visa fomentar, através de financiamento, projetos de INOVAÇÃO propostos por empresas que apresentem receita bruta anual de até R\$ 90 milhões ao ano.	Inovação; Inovacred; Documentos e procedimentos; Procedimentos diversos; Exemplos de inovação.	Gerentes de Contas; Gerentes de Negócios; Gerentes Corporativos; demais interessados no produto.	Não há pré-requisitos	100	6h

Internet Banking	Apresentar as três modalidades de acesso eletrónico: Home Banking, Office Banking e M-Banking, assim como suas funcionalidades, formas de acesso e aspectos gerais.	Conceitos, características e funcionalidades;	Plataformistas;	Não há pré-requisitos	100	3h
		Formas de acesso e considerações gerais.	Operadores de Negócios;			
			Gerentes de Contas;			
			Gerentes de Negócios;			
			Gerentes Corporativos;			
		demais interessados no assunto.				
Introdução à Análise de Balanço	Apresentar algumas metodologias de análise do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), quais sejam: análise vertical, análise horizontal e índices.	Análise vertical e horizontal das demonstrações contábeis;	Operadores de Negócios;	(1) Introdução à Estrutura de Balanço.	100	9h
		Índices de liquidez;	Gerentes de Contas;			
		Índices de estrutura;	Gerentes de Negócios;			
		Índices de atividade e rotação.	Gerentes Corporativos;			
			demais interessados no assunto.			
Introdução à Estrutura de Balanço	Apresentar os principais conceitos e objetivos das Demonstrações Contábeis Obrigatórias, a estrutura do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).	Introdução à contabilidade;	Operadores de Negócios;	Não há pré-requisitos	100	6h
		Balanço patrimonial;	Gerentes de Contas;			
		Demonstração do resultado do exercício (DRE);	Gerentes de Negócios;			
			Gerentes Corporativos;			
			demais interessados no assunto.			
Matemática Financeira I	Apresentar a Calculadora HP12C e introduzir os conceitos de Matemática Financeira.	Noções básicas da calculadora HP12C;	Operadores de Negócios;	Não há pré-requisitos	100	6h
		Principais funções matemáticas da HP12C;	Gerentes de Contas;			
		Conceitos básicos de matemática financeira;	Gerentes de Negócios;			
		Juros simples;	Gerentes Corporativos;			
		Juros compostos;	demais interessados no assunto.			
		Tipos de taxas de juros.				
Matemática Financeira II	Apresentar os cálculos que envolvem as operações de crédito e/ou captação, todos voltados para a utilização da Calculadora HP12C.	Séries de pagamentos;	Operadores de Negócios;	Matemática Financeira I.	100	5h
		Sistema de amortização;	Gerentes de Contas;			
		Métodos de análise de investimentos	Gerentes de Negócios;			
			Gerentes Corporativos;			
			demais interessados no assunto.			
Office Banking	Apresentar conhecimentos práticos e fundamentais para o uso do Office Banking, desde o cadastramento do cliente, às próprias funções que ele pode exercer no	Conceitos iniciais;	Plataformistas	Não há pré-requisitos	100	4h
		Regra de alçada;	Operadores de Negócios;			
		Restrições e alterações.	Gerentes de Contas;			
			Gerentes de Negócios;			
			Gerentes Corporativos;			
		demais interessados no assunto.				

Prevenção à Lavagem de Dinheiro	Apresentar a origem do termo até como você pode ajudar o Banrisul a combater este crime. Você também vai conhecer a legislação e descobrir a importância do cadastro do cliente para coibir a lavagem de dinheiro.	Conceitos e fases da lavagem de dinheiro;	Caixas;	Não há pré-requisitos	100	4h
		Órgãos e legislação;	Plataformistas PF e PJ;			
		Pessoa exposta politicamente e sistema SISCOAF	Operadores de Negócio;			
			Gerentes de Conta;			
			Gerentes de Negócios;			
			Gerentes Corporativos; demais interessados no produto.			
Risco de Mercado	Difundir a importância da Gestão de Riscos como forma de minimizar impactos negativos no Banrisul.	Introdução ao risco de mercado;	Gerentes Gerais	Não há pré-requisitos	100	5h
		Organização para a gestão do risco	Gerentes Adjuntos			
		Metodologia do VaR para a gestão do risco de mercado;	Gerentes de Conta;			
		Cálculo para gestão do risco de	Gerentes de Negócios;			
			Supervisores			
			empregados da Unidade de Risco;			
			empregados da Unidade de Contabilidade;			
	empregados da Unidade Financeira; demais empregados interessados no assunto.					
Riscos Corporativos	Apresentar os principais riscos e suas características, o contexto regulatório dos Riscos e a Gestão de Riscos Corporativos do Banrisul.	Introdução ao risco;	Gerentes Gerais, Gerentes Adjuntos, Gerentes de Contas, Gerentes de	Não há pré-requisitos	100	5h
		Riscos corporativos;	Negócio e Supervisores;			
		Gestão de riscos;	empregados da Unidade de Risco;			
		Gestão de riscos no Banrisul.	empregados da Unidade de Contabilidade;			
			empregados da Unidade Financeira; demais empregados interessados no assunto.			
Seguros de Vida	Apresentar o conceito de seguro e as modalidades de seguro de vida oferecidas, assim como suas principais características.	Conhecendo o seguro;	Plataformistas PF;	Não há pré-requisitos	100	6h
		Descrição dos produtos, características e diferenciais;	Caixas;			
		Argumentos de vendas e vencendo objeções;	Operadores de Negócios;			
		Suporte a vendas e pós-vendas;	Gerentes de Contas;			
		Encontrando as ferramentas	Gerentes de Negócios; demais interessados no produto.			

TEB PF	Apresentar o conceito de tarifas e a Tarifa Econômica Banrisul (TEB), assim como apresentar o programa de benefícios e as operacionalidades	Tarifas;	Plataformistas PF;	Não há pré-requisitos	100	6h
		Tarifa Econômica Banrisul;	Operadores de Negócios;			
		Programa de Benefícios Adicionais;	Gerentes de Contas;			
		Operacionalidade;	demais interessados no produto.			
		Dúvidas Frequentes.				
Técnicas de Vendas e Atendimento Bancário	Aprofundar os conhecimentos sobre algumas das técnicas de vendas e atendimento mais utilizadas no mercado e ainda sua aplicação no setor bancário.	Motivação e estratégias para a venda;	Todos os interessados no assunto	Não há pré-requisitos	100	6h
		O que gera um bom atendimento;				
		Habilidades comportamentais do vendedor;				
		Oito pontos-chave para o sucesso nas vendas;				
		Postura profissional e etiqueta empresarial.				