



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INDÚSTRIA CRIATIVA  
MESTRADO EM INDÚSTRIA CRIATIVA**

**ALINE NARCIZA SOUZA REZENDE**

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL:  
gestão do conhecimento e qualificação profissional mediada pelas tecnologias da  
informação e comunicação**

**NOVO HAMBURGO**

**2019**

**ALINE NARCIZA SOUZA REZENDE**

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL:  
gestão do conhecimento e qualificação profissional mediada pelas tecnologias da  
informação e comunicação**

Dissertação apresentada como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Indústria Criativa, pela Universidade Feevale. Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação.

Orientadora: Dra. Mary Sandra Guerra Ashton

Co-Orientador: Dr. Dusan Schreiber

Novo Hamburgo

2019

## DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Rezende, Aline Narciza Souza.

A universidade corporativa Banrisul: gestão do conhecimento e qualificação profissional mediada pelas tecnologias da informação e comunicação / Aline Narciza Souza Rezende. – 2019. 145 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2019.

Inclui bibliografia e apêndice.

“Orientadora: Dra. Mary Sandra Guerra Ashton ; Co-Orientador: Dr. Dusan Schreiber”.

1. Universidade corporativa. 2. Inovação. 3. Gestão do conhecimento. 4. Qualificação profissional. 5. Banrisul. I. Título.

CDU 330.341.1:658

Bibliotecária responsável: Bruna Heller – CRB 10/2348

A Dissertação intitulada “A Universidade Corporativa Banrisul: gestão do conhecimento e qualificação profissional mediada pelas tecnologias da informação e comunicação”, de autoria de Aline Narciza Souza Rezende, foi aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Profa. Dra. Mary Sandra Guerra Ashton (Orientadora) – Universidade Feevale

---

Prof. Dr. Dusan Schreiber (Co-Orientador) – Universidade Feevale

---

Profa. Dra. Vânia Bessi – Universidade Feevale

---

Profa. Dra. Aurora Zen – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Prof. Dr. Cristiano Max Pereira Pinheiro – Coordenador do Mestrado em Indústria Criativa

Data de aprovação: Novo Hamburgo, 31 de julho de 2019.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação ao meu pequeno e amado filho, Alex, que, por meio da sua compreensão e cumplicidade, me ajudou a realizar a trajetória desta pesquisa com prazer e segurança.

À minha amada mãe, Eni, por tudo o que fez por mim até aqui, dedicação à qual nunca poderei retribuir à altura.

À minha avó, Vivaldina (in memoriam), pelo amor e valores ensinados.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ouvir minhas orações e me conceder a oportunidade e capacidades para a conquista desta titulação.

Aos meus queridos e amados filho, Alex, e minha mãe, Eni, pela cumplicidade e amor incondicional, estando sempre ao meu lado, me ajudando a superar esses dias, noites e madrugadas de dedicação e estudos.

À minha família, fica a dedicatória deste trabalho, e todo o meu agradecimento; irmão, padrasto, tios, primos, obrigado pelo apoio e incentivo.

Destaco, ainda, amigos e colegas do trabalho e de mestrado, por todo suporte, interesse, motivação e parceria.

Agradeço aos meus professores orientadores, Mary e Dusan, por todo o esforço e dedicação ao meu trabalho e a todos os professores do Mestrado Profissional em Indústria Criativa.

Agradeço, por fim, ao Banco envolvido na pesquisa e aos colaboradores que dedicaram seu tempo para responder às questões da pesquisa.

*“Entrega o teu caminho ao Senhor, confia Nele, e o mais Ele fará.”*

*Salmos 37.5*

## RESUMO

Este estudo tem como tema central a universidade corporativa e a inovação na qualificação profissional, com foco na gestão do conhecimento e nas tecnologias da informação e comunicação, no contexto da indústria criativa. O objetivo geral foi analisar as contribuições da implementação da Universidade Corporativa Banrisul – UC Banrisul, para a qualificação técnica do quadro de colaboradores atuantes na Direção Geral e na rede de agências do Rio Grande do Sul. Os objetivos específicos visam revisar os termos de referência deste estudo, sendo eles: gestão do conhecimento – inovação e qualificação profissional, criatividade e processo criativo – universidade corporativa, tecnologias da informação e comunicação, bem como sua aderência à indústria criativa; caracterizar a implementação e o processo de qualificação profissional no âmbito da UC Banrisul; verificar as percepções de gestores da UC Banrisul quanto aos resultados da implementação da universidade corporativa, e a percepção dos funcionários quanto à padronização e ao aprimoramento no desempenho de suas funções depois da implementação da universidade corporativa. O problema de pesquisa imposto para este estudo foi: quais as contribuições resultantes da implementação da UC Banrisul para a qualificação técnica do quadro de colaboradores? Para tanto, utilizou-se o método exploratório, descritivo e interpretativo, por meio de revisão teórica, pesquisa documental, estudo de caso e pesquisa de campo, com aplicação de instrumentos de coleta, como: entrevista e questionário (*survey*). A análise dos dados obtidos recebeu tratamento qualitativo, com análise de conteúdo e de discurso, e quantitativo, que se deu por meio da média de concordância dos participantes. Dentre os resultados obtidos neste estudo, observou-se como inovador o processo de implementação da UC Banrisul, que, ao apropriar-se de métodos para a gestão do conhecimento e recursos tecnológicos, contribuiu para a mudança no modelo de educação corporativa utilizado até então pelo Banrisul. Constatou-se, ainda, a positiva percepção de que a UC Banrisul contribuiu com a inovação na qualificação dos colaboradores, oportunizando, através da metodologia de ensino híbrido (presencial e EaD): aprimoramento formado pelo conjunto de conhecimentos técnicos e pelas experiências e competências comportamentais desenvolvidas através dos cursos; padronização de processos e formas de atuação para ter a repetibilidade de bons resultados, produzindo e ofertando produtos ou serviços de alta qualidade, reduzindo tempo e custos; e melhorando o desempenho dos funcionários através do domínio de competências técnicas e comportamentais para atender às estratégias e aos propósitos do Banrisul, o qual apresentou no último exercício o maior resultado financeiro em 90 anos de história.

**Palavras-chave:** Universidade corporativa. Inovação. Gestão do conhecimento. Qualificação profissional. Banrisul.

## ABSTRACT

This study has as its central theme the corporate university and innovation in professional qualification, focusing on knowledge management and information and communication technologies in the context of the creative industry. Overall objective was to analyze the contributions of the implementation of the Corporate University Banrisul, UC Banrisul, for the technical qualification of the staff working in the General direction and in the agency network of Rio Grande do Sul. Specific objectives are to review the terms of reference of this study, which are: knowledge management - innovation and professional qualification, creativity and creative process- corporate university, information and communication technologies, as well as its adherence to the creative industry; characterize the implementation and the process of professional qualification in the scope of UC Banrisul; to verify the perceptions of managers of UC Banrisul regarding the results of the implementation of the corporate university and the perception of the employees with regard to the standardization and improvement in the performance of their functions after the implementation of this one. The research problem imposed for this study was: what contributions did the implementation of UC Banrisul have for the technical qualification of the staff? To do so, use the exploratory, descriptive and interpretive method, through theoretical review, documentary research, case study and field research with the application of collection instruments such as: interview and questionnaire (survey). The analysis of the data obtained received qualitative treatment with analysis of content and speech, and quantitative that was given through the mean of agreement of the participants. Among the results obtained in this study, we observed the process of implementing Banrisul UC as an innovator, which, by appropriating knowledge management methods and technological resources, contributed to the change in the corporate education model used by Banrisul. It was also noted the positive perception that UC Banrisul contributed to the innovation in the qualification of employees by offering, through the hybrid teaching methodology (presential and EAD): improvement of the set of technical knowledge and the behavioral experiences and competences developed through the courses; standardization of processes and ways of acting to a repeatability of good results, producing and offering products or services of high quality while time and costs; and improving employee performance through mastery of technical and behavioral competencies to meet Banrisul's strategies and purposes, which presented in the last financial year the highest financial result in 90 years of history.

**Keywords:** Corporate University. Innovation. Knowledge management. Professional qualification. Banrisul.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Organograma Estrutura Organizacional do Banrisul .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 2 – Estrutura Organizacional da UC Banrisul.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 3 – Prédio da Universidade Corporativa Banrisul.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 4 – Sala de Aula 1 .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 5 – Sala de Aula 2 .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 6 – Alojamento.....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 7 – Programa de Formação na UC Banrisul .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 8 – Parceria UC Banrisul e Unisinos .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 9 – <i>Layout</i> plataforma EaD Banrisul.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 10 – <i>Layout</i> de Curso Específico .....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 11 – <i>Layout</i> Catálogo de Cursos Livres (EaD).....</b>	<b>69</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Componentes do Valor do Mercado das 500 maiores empresas.....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 2 – Cargo .....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 3 – Idade dos respondentes .....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 4 – Escolaridade.....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 5 – Tempo de atuação no Banrisul (anos) .....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 6 – Gênero .....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 7 – Qual sua área de atuação .....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 8 – Quantos cursos já fizeste pela UC Banrisul? .....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 9 – Alinhamento da proposta do Banco a UC Banrisul .....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 10 – Percepção gestão do conhecimento anterior a UC Banrisul.....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 11 – Contribuição dos recursos pedagógicos.....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico 12 – Metodologia de escolha dos cursos EaD .....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico 13 – Coerência com a prática dos cursos (presenciais e EaD).....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico 14 – Aproveitamento dos cursos presenciais.....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 15 – Aproveitamento dos Cursos EaD.....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 16 – UCB e o fluxo da comunicação e a padronização de processos.....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 17 – Treinamento pessoal x aprimoramento e melhor desempenho.....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 18 – Treinamento EaD x aprimoramento e melhor desempenho .....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os 4 Ps da inovação .....	31
Quadro 2 – Tipos de Inovação: produto, serviço, <i>marketing</i> e organizacional.....	32
Quadro 3 – Mudança de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem .....	43
Quadro 4 – Gerência de treinamento x Universidade Corporativa.....	57
Quadro 5 – Pilares de análise e aspectos para coleta de dados .....	76
Quadro 6 – Percepção do quadro funcional.....	103
Quadro 7 – Comentários livres.....	104

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – <i>Scientific Eletronic Library</i> .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabela 2 – <i>Scientific Eletronic Library</i> .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabela 3 – Rede de Atendimento Banrisul.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 4 – Escala de Concordância .....</b>	<b>75</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH/RS	Associação Brasileira de Recursos Humanos
AVA	Ambientes Virtuais de Aprendizagem
BADESUL	Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul
BAGERGS	Banrisul Armazéns Gerais
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BIPAR	Banrisul Icatu Participações S.A.
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
DG	Direção Geral do Banrisul
DIVERGS	Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários do Estado do Rio Grande do Sul
EaD	Educação a Distância
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FIRJAN	Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro
FGV	Fundação Getúlio Vargas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LMS	<i>Learning Management System</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PA	Posto de Atendimento
PAE	Posto de Atendimento Eletrônico
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RS	Rio Grande do Sul
TECNO PUC	Parque Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
TECNOSINOS	Parque Tecnológico de São Leopoldo (Tecnosinos)
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UC	Universidade Corporativa
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UNIJuí	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....</b>	<b>22</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
<b>2.1.1 Inovação.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2 Criatividade e Processo Criativo.....</b>	<b>37</b>
2.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS – UCS.....	39
2.3 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – TICS.....	43
<b>2.3.1 Tecnologias Utilizadas nas Universidades Corporativas .....</b>	<b>47</b>
<b>3 O BANRISUL E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....</b>	<b>50</b>
3.1 O BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – BANRISUL .....	50
3.2 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL: CONTEXTO HISTÓRICO E PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO .....	56
<b>3.2.1 Cursos Presenciais – Infraestrutura e Organização.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.2 Cursos à Distância – Plataforma EaD Banrisul.....</b>	<b>66</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>71</b>
4.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	73
4.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	77
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
5.1 ENTREVISTAS .....	79
<b>5.1.1 Entrevista com o Gestor.....</b>	<b>79</b>
<b>5.1.2 Entrevistas com Analistas/Criadores de Conteúdo .....</b>	<b>84</b>
5.2 ESTUDO QUANTITATIVO .....	91
<b>5.2.1 Questionário com os funcionários do Banrisul .....</b>	<b>91</b>
<b>5.2.2 Alinhamento da Proposta do Banco a UC Banrisul .....</b>	<b>96</b>
<b>5.2.3 Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2.4 Inovação e Tecnologia da Informação .....</b>	<b>97</b>
<b>5.2.5 Educação Corporativa e Qualificação Profissional.....</b>	<b>98</b>
5.3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	106
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>122</b>

<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR DA UC BANRISUL</b> .....	<b>128</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ANALISTAS DA EQUIPE DA COORDENAÇÃO DA UC BANRISUL, CRIADORES DE CONTEÚDO.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO BANRISUL .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE D – DESCRIÇÃO NA ÍNTEGRA DE TODOS OS COMENTÁRIOS LIVRES ORIGINÁRIOS DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DO BANRISUL PARA A PESQUISA.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO B – PRODUÇÃO NO MESTRADO.....</b>	<b>145</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria criativa é definida como uma economia baseada em recursos intangíveis, uma vez que sua principal matéria-prima são as ideias e os talentos humanos (DEHEINZELIN, 2011). Assim, no cenário contemporâneo, salientam-se as contribuições da economia criativa como alternativa para acelerar o desenvolvimento, surgindo como uma nova proposta ao modelo econômico então voltado principalmente à produção industrial. Entre as principais causas da busca por novas e mais eficientes propostas que podem estimular e dinamizar o desenvolvimento em cidades e regiões, Reis (2012) salienta a globalização, as novas mídias, a falência dos modelos econômicos tradicionais em promover desenvolvimento e a valorização do conhecimento como ativo econômico diferencial.

A globalização contribuiu para a abertura e expansão de novos mercados, superando barreiras geográficas, o que, relacionado à atividade produtiva, facilita o fluxo de bens e serviços, com destaque para o fluxo de ideias e conhecimentos. De suma relevância, consolidam-se, também, as novas mídias e tecnologias digitais (ligadas a busca, processamento, difusão e transmissão de informações) como pilares centrais para o desenvolvimento da sociedade. A inserção dos negócios no mundo digital visa manter as instituições competitivas no mercado, acompanhando a velocidade das mudanças comportamentais de seus públicos.

Observa-se, ainda, que o modelo econômico tradicional, voltado principalmente à produção industrial, deixou de se mostrar eficiente na promoção do desenvolvimento, sendo superado pela revolução pós-industrial, onde os avanços tecnológicos permitiram a substituição em determinada proporção da mão de obra — física e intelectual. Cenário esse que, conforme Reis (2012), propicia terreno fértil ao surgimento das indústrias criativas, como proposta aceleradora do desenvolvimento, por meio da cultura da criatividade e da valorização do conhecimento.

A partir dessa contextualização, destaca-se a necessidade de ajustes, adaptações e evolução na gestão de empresas e instituições corporativas, inclusive em organizações tradicionais como o setor bancário, segmento no qual se insere o Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, instituição escolhida como objeto de estudo para esta pesquisa. Vale ressaltar que o setor bancário é altamente competitivo devido à similaridade dos produtos e serviços ofertados e da quantidade de concorrentes atuantes, permitindo variadas opções aos clientes, sendo essencial a atualização de processos, bens e/ou serviços para se manter atrativo no mercado atual.

O Banrisul é uma sociedade anônima de capital aberto que atua sob a forma de banco múltiplo e opera nas carteiras comercial, de crédito, de financiamento e de investimento, de crédito imobiliário, de desenvolvimento, de arrendamento mercantil e de investimentos, inclusive nas operações de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcios. Fundado em 28 de setembro de 1928, atende pessoas físicas, micro, pequenas, médias e grandes empresas, e conta com 10.725 funcionários atuantes, predominantemente no estado gaúcho, mas, também, com pontual presença em outros estados e no exterior.

Em consonância à tendência de mudança comportamental de seus públicos e visando aumentar sua carteira de cliente, o Banrisul vivenciou, em 2012, uma mudança de posicionamento de imagem, lançando campanha para mostrar evolução dos serviços, deixando de lado a então imagem institucional ligada ao tradicionalismo gaúcho. Na sequência, o banco, em 2013, implementou a Universidade Corporativa Banrisul, investindo na qualificação do seu quadro funcional, visando à qualidade no atendimento e no desenvolvimento de lideranças. Idealizado em 2011, o projeto original contemplava a concretização de importantes programas voltados aos empregados do Banrisul, como capacitações em produtos e serviços, incentivo a cursos de graduação e pós-graduação, incentivo à instrutoria interna, reformulação dos programas de formação de longa duração e a implantação de um programa de educação a distância. Atualmente, a UC Banrisul é sustentada por cinco escolas, que, juntas capacitam, desenvolvem e estimulam a construção coletiva de conhecimento, sendo elas: escola de cultura e desenvolvimento humano, escola de estratégia de negócios, escola de líderes, escola de inovação e tecnologia e escola de desenvolvimento sustentável.

Com um portfólio de cursos presenciais e cursos a distância, através da plataforma *Moodle*, se evidencia que a principal força da UC Banrisul é a capacidade em desenvolver soluções internas, aliando nesse novo modelo educacional a tecnologia de informação e comunicação – TIC, como os ambientes virtuais de aprendizagens. Refletindo quanto à extensão do quadro técnico do Banrisul, referente à gestão do conhecimento e nas TICs, o ambiente virtual de educação a distância da UC Banrisul viabiliza o acesso dos funcionários aos cursos, sem que eles tenham que se deslocar de seus locais de trabalho. A plataforma virtual ainda oportuniza ao colaborador autonomia para gerir a realização dos cursos conforme sua área de interesse e/ou disponibilidade de tempo.

O problema de pesquisa imposto para este estudo foi: quais as contribuições resultantes da implementação da UC Banrisul para a qualificação técnica do quadro de colaboradores? O objetivo geral foi analisar as contribuições da implementação da

Universidade Corporativa Banrisul – UC Banrisul para a qualificação técnica do quadro de colaboradores atuantes na direção geral e na rede de agências do Rio Grande do Sul. Os objetivos específicos visaram revisar os termos de referência deste estudo, sendo eles: gestão do conhecimento — inovação e qualificação profissional, criatividade e processo criativo — universidade corporativa, tecnologias da informação e comunicação, bem como sua aderência à indústria criativa; caracterizar a implementação e o processo de qualificação profissional no âmbito da UC Banrisul; verificar as percepções de gestores da UC Banrisul quanto aos resultados da implementação da universidade corporativa e a percepção dos funcionários quanto a padronização e aprimoramento no desempenho de suas funções depois da implementação da UC Banrisul.

A hipótese é que a implementação da Universidade Corporativa Banrisul contribuiu para o aprimoramento, a padronização e o melhor desempenho dos bancários e dos processos da instituição financeira. Inovando, assim, quanto à cultura/metodologia de educação corporativa, aliando, nesse processo, as TICs, tais como os ambientes virtuais de aprendizagem, na substituição ao tradicional modelo de gestão do conhecimento e capacitação do Banrisul.

Nessa perspectiva, este estudo se justifica por apresentar aderência ao mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale, que tem como objetivo investigar processos relacionando à indústria criativa, e formar profissionais capazes de perceber e avaliar os impactos da indústria criativa na sociedade. Este estudo também se mostra adequado à linha de pesquisa Gestão e Inovação, visto que, conforme sua ementa, procura estimular a concepção de novas formas de organizar os recursos, otimizando sua alocação e atingindo níveis de eficiência mais altos, de modo a oferecer subsídios para a tomada de decisão em relação às possibilidades de inovação no que diz respeito a produtos, processos e gestão.

Considerando a gestão do conhecimento, a inovação, a criatividade e o uso das novas tecnologias como elementos centrais e estruturantes da indústria criativa e fonte de geração do diferencial competitivo para as organizações, mesmo aquelas que atuam em setores tradicionais como setor financeiro, justifica-se este estudo, pois, nessa perspectiva, serão analisadas a concepção e as contribuições da Universidade Corporativa do Banrisul para a gestão do conhecimento como um processo de inovação da referida instituição, o que, dessa forma, representa o vínculo com os conceitos subjacentes da Indústria Criativa.

Ainda, para justificar a relevância deste estudo, buscaram-se informações das produções científicas já realizadas, por meio de pesquisa bibliométrica, com o objetivo de evidenciar o estado da arte sobre o tema estudado na literatura já publicada. Ao realizar essa pesquisa bibliométrica nos portais de periódicos *Scientific Electronic Library*, no endereço

eletrônico *SCIELO* – <http://search.scielo.org> e *SCOPUS* – <https://www.scopus.com>, entre artigos, dissertações e teses, foram encontrados os seguintes resultados para os termos isolados:

**Tabela 1 – Scientific Eletronic Library**

<b>TERMOS</b>	<b>SCIELO</b>	<b>SCOPUS</b>
Inovação	2.663	661
<i>Innovation</i>	5.494	338.765
Universidade Corporativa	20	10
<i>Corporate University</i>	83	8.724
Tecnologia de Informação e Comunicação	373	9
<i>Information and Communication Technology</i>	948	120.175
Gestão do Conhecimento	1.277	157
<i>Knowledge Management</i>	5.412	282.543

**Fonte: elaborado pela autora.**

Como pode ser observado, ao pesquisar no referido portal de periódicos, sobre o tema inovação, a quantidade total encontrada foi de 347.583 estudos. Sobre o tema universidade corporativa, têm-se 8.837 estudos localizados. Sobre tecnologia da informação e comunicação, 129.664 estudos foram divulgados, e sobre gestão do conhecimento são 289.389 estudos publicados entre artigos, dissertações e teses.

Já em uma busca pelos mesmos termos acrescidos da relação com a Indústria Criativa (*Creative Industry* em Inglês), os resultados foram os seguintes:

**Tabela 2 – Scientific Eletronic Library**

<b>TERMOS</b>	<b>SCIELO</b>	<b>SCOPUS</b>
Inovação Indústria Criativa	2	0
<i>Innovation Creative Industry</i>	15	1.816
Universidade Corporativa Indústria Criativa	0	0
<i>Corporate University Creative Industry</i>	0	32
Tecnologia de Informação e Comunicação Indústria Criativa	0	0
<i>Information and Communication Technology Creative Industry</i>	0	179
Gestão do Conhecimento Indústria Criativa	0	0
<i>Knowledge Management Creative Industry</i>	0	466

**Fonte: elaborado pela autora.**

Observa-se, assim, que, ainda que haja uma grande quantidade de estudos sobre os referidos constructos, ao relacionar esses mesmos temas à indústria criativa, esses números reduzem significativamente para 1.833 publicações sobre inovação, 32 estudos sobre universidade corporativa, 179 publicações sobre tecnologia da informação e comunicação e 466 estudos sobre gestão do conhecimento.

Nesse contexto, vale ressaltar que este estudo também apresenta contribuição profissional, pois aprofunda a reflexão sobre a valorização do conhecimento como ativo econômico no âmbito corporativo, bem como o reconhecimento da importância da qualificação do quadro funcional como gerador de oportunidades de aprendizagem para a padronização das rotinas, além de estratégia competitiva.

Importante destacar que esta pesquisa é autorizada pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Anexo A), instituição com a qual a pesquisadora tem efetivo vínculo profissional:-

Desse modo, este estudo também pode servir de subsídio para os acadêmicos e pesquisadores interessados nessa temática, e, também, aos gestores públicos e privados, pois traz dados aprofundados sobre a compreensão da gestão do conhecimento aliada às TICs como elementos essenciais no desempenho das funções e contribuição à inovação empresarial.

Para tanto, a presente dissertação está estruturada em quatro partes, a saber: a primeira parte é uma revisão de literatura, atualizada com aprofundamento teórico para a compreensão dos termos de referência deste estudo; a segunda parte é composta pela caracterização do objeto de pesquisa, a Universidade Corporativa Banrisul; a terceira etapa apresenta a metodologia utilizada na investigação, os procedimentos e as técnicas de coleta de dados; por último, a quarta parte apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada, bem como a análise dos dados coletados. E, encerrando, apresentam-se as considerações finais e as referências.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Este capítulo abordará a gestão do conhecimento e suas relações com a inovação e a criatividade e processos criativos, bem como as universidades corporativas e as tecnologias da informação e da comunicação (TICs), com foco na qualificação profissional.

Vale ressaltar que a inovação está entre os termos mais presentes no cenário contemporâneo. Consideram-se a inovação e o conhecimento como elementos centrais e estruturantes das indústrias criativas, além de atuarem como diferencial competitivo nas organizações, mesmo naquelas que operam em setores tradicionais, como é o caso do setor financeiro, o qual é o objeto desta pesquisa.

A busca pela atualização mantém as organizações em contínuo alerta ao risco de serem superadas pela concorrência ou, até mesmo, de sobreviverem no mercado. Nessa lógica, observa-se o declínio do modelo econômico, então voltado principalmente à produção industrial, e caracterizado pela transição da manufatura para a indústria mecânica, permitindo significativo aumento da produção. Nesse cenário, emergem as indústrias criativas como proposta às mudanças econômicas, deslocando o foco da produção industrial para atividades que têm suas bases na criatividade e no conhecimento. Como a própria denominação faz menção, na indústria criativa a matéria-prima tem como base a criatividade reconhecida em termos econômicos, sociais e culturais.

O termo indústrias criativas surge na Austrália, no início dos anos 1990, porém foi na Inglaterra que ele ganhou maior impulso (BLYTHE, 2001). Citada como referência, a Inglaterra realizou um mapeamento detalhado das atividades criativas no país, na questão política, contando, inclusive, com um Ministério das Indústrias Criativas. O governo inglês classifica indústria criativa como sendo:

[...] as atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual [...]. As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais) (DEPARTMENT..., 2005, p. 5).

Nessa perspectiva, a indústria criativa tem como principal matéria-prima o capital intelectual, sendo a criatividade humana um dos principais fatores na promoção de inovações. O capital intelectual é um bem intangível composto por vários fatores, entre eles, o

conhecimento, a criatividade e as habilidades dos profissionais. Na perspectiva de Howkins (2005, p. 119), “é mais coerente restringir o termo ‘indústria criativa’ a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual”.

A ideia de indústrias criativas descreve a convergência conceitual e prática das artes criativas com as indústrias culturais, no contexto de novas tecnologias midiáticas e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores cidadãos interativos (HARTLEY, 2005).

De acordo com Landry (2012), a indústria criativa começa a se esboçar e vem se desenvolvendo a partir do fim da era industrial, quando o equilíbrio econômico passa a depender principalmente do talento das pessoas, fazendo com que os indivíduos pertencentes às classes criativas se destaquem. O autor ainda menciona que a criatividade tem uma capacidade polivalente de solução de problemas e de criação de oportunidades em geral.

No Brasil, os debates referentes às indústrias criativas iniciaram em 2004, decorrentes da realização da 11ª edição da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD XI). Observa-se que o estado que apresentou interesse mais duradouro foi o Rio de Janeiro, não por iniciativa do setor público, mas por instituições como a Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro (Firjan). O Sistema Firjan lançou, em 2008, o estudo “A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil”, mapeando o setor pela primeira vez no País. A referência foi a abordagem adotada pela UNCTAD (Unesco, 2012), que sugere uma definição de indústria criativa como “os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários”. Para a Firjan (2011), são treze setores de Indústrias Criativas: publicidade, arquitetura, *design*, moda, expressões culturais, patrimônio e artes, música e artes cênicas, editorial, audiovisual, P&D, biotecnologia e TIC<sup>1</sup>.

A expressão *Creative Industries* é traduzida no Brasil literalmente como indústrias criativas. Na língua inglesa, o termo indústria criativa significa setor. Portanto, para o Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011-2014), os setores criativos são aqueles “cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social (BRASIL, 2012, p. 22).

---

<sup>1</sup> Fonte: A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil – edição 2011, n. 10, out. 2011. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/a-cadeia-da-industria-criativa-no-brasil.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

Vale ressaltar que a indústria criativa é definida como uma economia baseada em recursos intangíveis, uma vez que sua principal matéria-prima são as ideias e os talentos humanos (DEHEINZELIN, 2011). Nesse contexto, é importante formar profissionais capazes de perceber e avaliar os impactos da indústria criativa na sociedade, estimular a concepção de novas formas de organizar os recursos, otimizando sua alocação e atingindo níveis de eficiência mais altos, de modo a oferecer subsídios para a tomada de decisão em relação às possibilidades de inovação no que diz respeito a produtos, processos e gestão.

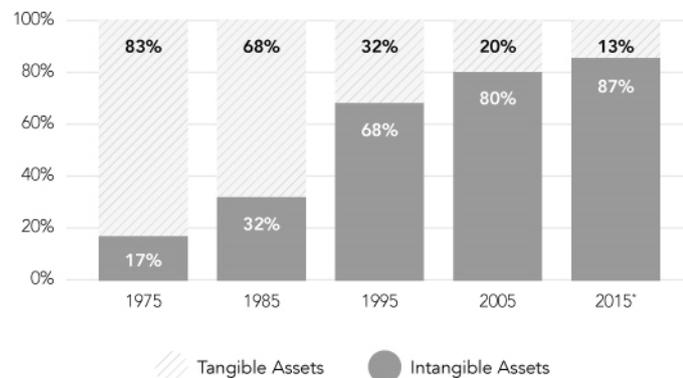
Considerando a inovação como fonte de geração do diferencial competitivo para as instituições, na sequência deste capítulo será abordada a temática da inovação.

## 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

No atual contexto, os ativos intangíveis como, por exemplo, marcas, patentes, licenças, modelos de gestão, *software*, direitos autorais, entre outros bens não físicos, passaram a compor de forma expressiva o valor de mercado das organizações. Se anteriormente as instituições eram mensuradas apenas com base em suas estruturas físicas, como maquinário, instalações, frotas, equipamentos, imóveis, entre outros, atualmente o advento da *internet* vem auxiliando na inversão dessa lógica. Essa transição foi evidenciada no estudo da *Ocean Tomo*, no qual os ativos intangíveis das 500 maiores empresas passaram a representar significativos 87% do valor total dessas, em 2015<sup>2</sup>.

**Gráfico 1 – Componentes do Valor do Mercado das 500 maiores empresas**

### COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, LLC

<sup>2</sup> Fonte: <<http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

**Fonte: estudo de valor de mercado de ativos intangíveis realizado pela *Ocean Tomo*.**

A transição observada no Gráfico 1 precisa ser considerada pelas empresas, independentemente de seu segmento, inclusive pelo setor bancário, que é o objeto desta pesquisa. Destaca-se seu reflexo no comportamento de assimilação e aceitação do consumidor para com os atuantes bancos totalmente digitais, por exemplo. Essa contextualização sobre a intangibilidade objetiva provocar na organização uma reflexão para fins de identificação dos potenciais bens intangíveis, visto que esses podem ser trabalhados como estratégia competitiva.

Desse modo, nesta pesquisa, o bem intangível abordado será o conhecimento dentro de uma organização e sua gestão, complementado pela criatividade e pelo uso das tecnologias da informação e comunicação como ativos econômicos. Os mesmos também são evidenciados na indústria criativa, pois figura como uma alternativa ao tradicional modelo econômico, então voltado principalmente para a produção industrial.

Como visto, no contexto contemporâneo o conhecimento transforma-se no recurso que mais agrega valor às organizações. Para um melhor entendimento, serão apresentados alguns conceitos sobre conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1999, p. 68):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nessa percepção, pode-se observar a interação entre teoria e prática, as experiências, bem como a reflexão de que o conhecimento nem sempre está descrito/documentado, e sim, muitas vezes, imbricado na própria operacionalidade em si. De forma complementar, Maturana (2001) define conhecimento como sendo ações, distinções, operações, comportamentos, pensamentos ou reflexões, inseridos no domínio cognitivo de um indivíduo ou grupo. Estando, assim, o conhecimento relacionado ao contexto onde se insere determinado indivíduo, grupo ou empresa em questão.

Kotler (1993) enfatiza que o conhecimento está relacionado à ação e ao aprendizado das pessoas, um fator comportamental que faz com que os indivíduos adquiram crenças e atitudes. Ainda para esse autor, a crença é um conceito adquirido sobre determinada coisa, já a atitude representaria uma ação favorável ou desfavorável, a partir de uma avaliação

cognitiva, emocional ou tendência de ação sobre coisas e ideias. Nesse contexto, o conhecimento é o aprendizado que determinada pessoa ou organização adquire através de interação com pessoas, obtendo mais conhecimento sobre algo, ou, ainda, através de experiências, aliando nesse processo o significado positivo ou negativo pelo indivíduo, conforme a sua avaliação emocional e cognitiva.

Referente ao tema conhecimento tem-se as significativas contribuições de Nonaka, Toyama e Konno (2000), que definem dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é altamente pessoal, subjetivo, informal e experimental. É difícil de formalizar. Os exemplos de conhecimento tácito incluem a intuição, o palpite ou uma percepção do cliente emergente e das necessidades do mercado, assim como *insights* subjetivos acumulados em relação a eles. Por outro lado, o conhecimento explícito pode ser documentado em linguagem formal e sistemática. Os exemplos de conhecimento explícito incluem a base de dados de um cliente em um sistema CRM (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000 apud TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Ponderando a relevância do conhecimento nas organizações, Boff (2000) afirma que a gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias que visam:

Criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento; estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão (BOFF, 2000, p. 5).

De forma complementar, para Murray (1996, p. 4), a gestão do conhecimento é a estratégia que transforma “bens intelectuais da organização — informações registradas e o talento dos seus membros — em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. Nesse sentido, pode-se observar que o ativo intangível pode ser mensurado através dos resultados da empresa. Terra (2000) corrobora a importância de uma eficiente gestão do conhecimento enquanto estratégia para sobrevivência empresarial.

No Brasil, verifica-se que o recurso conhecimento vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acreditamos que sem estratégias empresariais, setoriais e nacional, muito bem concatenadas e rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos (TERRA, 2000, p. 1).

Proposta convergente, firmada por Ipe (2003), identificou que a natureza do conhecimento, a motivação e as oportunidades para compartilhar, bem como a cultura do ambiente de trabalho, podem influenciar o compartilhamento de conhecimento. Essa cultura de compartilhar, uma vez não identificada, prejudicaria as atividades da instituição como um todo, uma vez que bloquearia o fluxo de conhecimento, seja interno ou externo.

Segundo Drucker (1992), a organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo através dos seguintes pontos: melhoria contínua de todas as atividades, desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, e inovação contínua como um processo organizado. Destaca-se a importância desse movimento contínuo, alertando que empresas que se apegam a determinados *cases* próprios de sucesso podem cair na armadilha do acomodamento, deixando de se beneficiar do conhecimento e de sua gestão como estratégia competitiva.

Para Bessant e Tidd (2009) a gestão do conhecimento envolve, essencialmente, cinco tarefas. A primeira tarefa é a geração e a aquisição de novos conhecimentos, que pode ser realizada por meio da experiência, da pesquisa e da aquisição. A segunda é a identificação e a codificação do conhecimento existente, voltada para o compartilhamento e a aplicação. O armazenamento e a recuperação do conhecimento formam a terceira tarefa. Mais do que bons sistemas de tecnologia da informação, o armazenamento e a recuperação do conhecimento dependem de incentivos para que as pessoas contribuam e façam uso desses sistemas. A quarta tarefa é o compartilhamento e a distribuição do conhecimento pela organização. Por fim, a quinta tarefa é a aplicação do conhecimento aos processos, produtos e serviços, ou seja, a conversão do conhecimento em inovação.

Heising (2009, apud BATISTA, 2012) classifica os fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento em quatro categorias: fatores humanos — cultura, pessoas e liderança; organização — processo e estrutura; tecnologia — infraestrutura e aplicações; processo de gestão — estratégia, objetivo e mensuração. Nesse contexto, ao refletir sobre as práticas da gestão do conhecimento, observa-se a relevância de documentos, processos e sistemas.

Batista (2012), em estudo sobre a gestão do conhecimento na administração pública, destaca, também, práticas referentes a processos, pessoas e tecnologia: comunidades de práticas, fóruns, educação e universidade corporativa, técnicas de narrativas para descrever situações ou assuntos complexos da instituição, *benchmarking*, sistema de inteligência organizacional, mapeamento de conhecimento, banco de conhecimentos e competências, gestão do capital intelectual, gestão por competências, sistemas de *workflow*, gestão de

conteúdo, gestão eletrônica de documentos, portais corporativos e sistema de rastreamento de dados, como o data *Warehouse*, e de gestão do conteúdo, como o data *Minig*, para pesquisa de temas específicos (BATISTA et al., 2005, apud BATISTA, 2012).

Como se pode observar, a gestão do conhecimento eficaz é capaz de potencializar os objetivos organizacionais por meio da utilização de ferramentas e técnicas, como forma de gerenciar o conhecimento, que deve ser continuamente produzido e adquirido como um ativo. Mas, destaca-se que todas essas ferramentas servem para potencializar o desempenho do ativo mais caro da instituição, que são os funcionários. O aprendizado, ou seja, a qualificação contínua do quadro funcional é fundamental para uma empresa manter-se na liderança do mercado ou apenas sobreviver em ambientes em rápida transformação, no qual a criatividade vem ganhando reconhecimento em termos econômicos.

Ao pensar em trabalhar métodos e fluxos pré-estabelecidos com os indivíduos criativos dentro das organizações, é importante integrar à gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZIO; PAIVA JUNIOR, 2014), pois a primeira fase da gestão do conhecimento é a eliminação de fronteiras para a geração de conhecimento através de ideias, o que é promovido por um contexto organizacional criativo e inovativo (PIERACCIANI, 2008). Uma iniciativa seria incluir essas avaliações sobre o funcionamento dos sistemas atuais relacionados à estrutura, aos processos e recursos, assim como à compreensão dos pontos fortes e fracos e um esforço proativo de aperfeiçoá-los.

Segundo De Sordi (2015), a criação do conhecimento ocorre no âmbito interno de cada indivíduo. As informações do ambiente externo filtradas pelo indivíduo agregam-se aos valores e ao modelo mental do agente observador e gerador do conhecimento. A fim de melhorar a capacidade de criação da organização e o desenvolvimento de alguns valores, algumas práticas favorecem a atividade criativa, tais como: novas ideias, sem serem abortadas por críticas severas no início do processo de sua formulação, interrompendo prematuramente o seu ciclo de desenvolvimento; considerar que a inovação é sempre viável, sem permitir que restrições de estatutos, regras, hábitos e costumes limitem o processo de geração de ideias.

O potencial de novas ideias surgidas do conhecimento nas empresas é praticamente infinito (SILVA FILHO; SILVA, 2005), pois o conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada. Para Teixeira Filho (2000), a gestão do conhecimento coleciona processos que governam a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização.

Podem-se citar como exemplos de iniciativas corporativas: o estímulo à inserção dos funcionários com ferramentas de gestão do conhecimento; a ampliação de espaços abertos e

colaborativos para a recepção de ideias, bem como o estímulo para a realização de cursos de atualização tecnológica; as propostas de treinamentos e seminários; os intercâmbios entre as empresas e as instituições de ensino e pesquisa para trocas de informações, de experiências e da obtenção de conhecimento; e a criação de sistemas de incentivo para trabalhadores que realizam cursos técnicos e superiores.

Sendo um dos aspectos abordados nesta pesquisa a gestão do conhecimento, observam-se os funcionários e suas formas de aprendizagem como estratégia competitiva e fonte de inovação. Assim, o próximo item trata do tema inovação, propondo conceitos e definições.

### **2.1.1 Inovação**

A inovação consiste em inovar, repensar e/ou explorar novas ideias referentes à determinada questão e pode ser aplicada a processos, produtos e serviços. Conforme estudos desenvolvidos por Schumpeter (1997), Takahashi e Takahashi (2007), Bessant e Tidd (2009) e De Bes e Kotler (2011), pode-se afirmar que a inovação trata-se de um constructo complexo com diferentes compreensões e contextos e que tem distintas abordagens teóricas, dentre as quais algumas serão apresentadas e contextualizadas a seguir.

Para Schumpeter (1997), a inovação é definida como a formação de novos produtos, novos serviços, novos processos, matéria-prima, novos mercados e novas organizações. Em todos esses casos, para assegurar que novas combinações possam ser caracterizadas como inovadoras, deve-se levar em conta que seja algo que ninguém ainda tenha lançado igual ou semelhante, algo que não tenha existido e nem experimentado ou conhecido. Então, deve ser algo realmente novo, inédito para o mercado e para o segmento de atuação.

De acordo com a teoria de Schumpeter (1997), a inovação deve abranger cinco fatores fundamentais, a saber:

- a) introdução de um novo bem – refere-se a um novo produto ou serviço ou uma qualidade nova de ambos que ainda ninguém tenha lançado no mercado;
- b) introdução de um novo método ou processo de produção – trata-se de uma nova forma de processar a produção ou de comercializar produtos ou serviços que ainda não tenha sido testada ou experimentada por nenhuma organização; pode ser compreendido também como o modo como a organização cria, produz ou entrega esses produtos;

- c) abertura de um novo mercado – quando se cria ou desenvolve um novo mercado, em que nenhuma outra empresa tenha entrado, tendo por base a área de um determinado país em questão, independentemente se esse mercado tenha existido ou não;
- d) conquista de uma nova fonte de insumos ou de bens semimanufaturados – é a criação ou a obtenção de uma nova origem de fornecimento de matéria-prima para a indústria e relaciona-se com o caso anterior, ou seja, independe se essa fonte tenha sido criada ou se existia anteriormente;
- e) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria – pressupõe a criação de um novo negócio ou de uma nova estrutura de mercado, e se caracteriza por certa exclusividade (monopólio) face à posição que poderá ocupar com a nova organização. Nesse sentido, a inovação estaria enfaticamente relacionada com a novidade, que, por sua vez, possa gerar resultados econômicos.

Takahashi e Takahashi (2007) ressaltam que a inovação, inevitavelmente, diz respeito às mudanças que podem ser relativas ao objeto que a empresa oferece, ao produto, serviço, ou, ainda, pode estar relacionada ao processo. Nesse sentido, observa-se a inovação também como resultado de melhorias na forma como a empresa já vem atuando, ou em produtos, serviços e processos já existentes.

De acordo com Spink (2003), inovação se refere a introduzir novidade, fazer algo como nunca foi feito antes, estando a ação de introduzir novidade relacionada à produção, visando melhorias. Segundo Simantob e Lippi (2003), a inovação é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que aplicada, na prática, traz resultados econômicos para a empresa, sejam eles ligados a tecnologia, modelos de gestão e modelo de negócios.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação possui relevância e reconhecimento e não pode ser entendida e/ou esperada que aconteça de forma espontânea e natural, pois é preciso gerenciar o processo ativamente, oportunizando, assim, que o processo de inovação seja contínuo na organização e não apenas eventos esporádicos — nessa etapa, o envolvimento do quadro funcional pode ser uma oportunidade. A inovação está centrada em três fatores principais: inicia pela geração de novas ideias; após, selecionam-se as melhores; e, por fim, a implementação das ideias apresentadas. Muitas empresas já utilizam banco de ideias, incentivando seus colaboradores a sugerir propostas que tragam melhorias, sejam elas internas ou externas, quanto à atuação da organização. Nesse processo, muitas ideias emergem sob o olhar de quem as percebe na sua prática

diária, sejam elas soluções simples ou revolucionárias. A partir dessas ideias, a organização seleciona as que melhor atendam a suas demandas e que se tornem viáveis de implementação.

Bessant e Tidd (2009), quanto à inovação, estimulam a reflexão sobre dois aspectos: o que será mudado e o processo de mudança em si mesmo. Assim, a inovação, conforme os autores, assume formas distintas, resumidas em quatro diferentes dimensões de mudanças, conforme demonstrado no Quadro 1 (os 4 Ps da inovação), sendo:

**Quadro 1 – Os 4 Ps da inovação**

<b>Inovação de produto</b>	Mudanças nos produtos/serviços que a empresa oferece;
<b>Inovação de processo</b>	Mudanças nas formas em que os produtos/serviços são criados e ofertados ou apresentados ao consumidor;
<b>Inovação de posição</b>	Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
<b>Inovação de paradigma</b>	Mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

**Fonte: elaborado com base na proposta de Bessant e Tidd (2009).**

Como visto no Quadro 1, a inovação assume formas diferentes, em que, muitas vezes, tem-se uma linha muito tênue entre o que será mudado (produto) e o próprio processo em si de mudança.

Vale ressaltar que o “Manual de Oslo: proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica (2006)”, publicado em 1990, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tem como objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. O manual destaca, ainda, a diferença entre a inovação tecnológica e a não tecnológica: uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas, de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados.

Segundo Sheth e Ram (1987), a inovação é puxada por avanços tecnológicos, novos hábitos de consumo, novos consumidores e segmentação, intensificação da competição e mudanças no ambiente de negócios. Observa-se que muitas inovações não vieram do atendimento de uma necessidade já existente, e, sim, da estratégia de empresas em criar produtos/serviços que possam ter significados para o consumidor como uma demanda. Nesse sentido, podemos exemplificar a empresa americana *Netflix*, criada em 1997, atuante no

segmento de TV por assinatura, pela *internet*. A empresa oferece um sistema sob demanda em que o cliente escolhe quando, como e onde quer ver um filme ou série, sem precisar baixar o conteúdo em seus aparelhos eletrônicos, bem como preserva os direitos autorais, atendendo as pessoas que buscam constantes novidades. Ou seja, as necessidades e problemas das pessoas se alteram à medida que seus ambientes de vivência tecnológica, social e econômica se transformam (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Segundo Reis (2004), a inovação tecnológica pode ser definida como a aplicação de novos conhecimentos tecnológicos, que resulta em novos produtos, processos ou serviços, ou em melhoria em alguns dos seus atributos. Aliada a essa definição, o autor considera a ideia de que os produtos ou serviços, novos ou melhorados, devem ter aceitação no mercado ou, no mínimo, uma ampliação da aceitação que, conseqüentemente, gere o aumento de rentabilidade da empresa inovadora. Ainda para o referido autor, a capacidade tecnológica de uma organização pode ser definida pelo seu grau de domínio e experiência no processo de inovação tecnológica. A constante evolução do *smartphone* Iphone, da gigante *Apple*, exemplifica esse cenário, pois, a cada lançamento da empresa, os usuários já esperam a próxima versão, mais atualizada. Aqui, identifica-se o capital humano como fundamental para o processo de inovação tecnológica, ou seja, todo potencial de sua criação está no ser humano.

Já a inovação não tecnológica cobre todas as atividades de inovação que são excluídas da inovação tecnológica. Entre os principais tipos de inovação não tecnológica estão as inovações organizacionais e gerenciais (MANUAL DE OSLO, 2006). Importante destacar essa questão, visto que, muitas vezes, a inovação é entendida intrinsecamente ligada apenas a questões tecnológicas, limitando a reflexão de inovações nos métodos e processos organizacionais, por exemplo.

O Manual de Oslo (2006) ainda consolida conceitos e definições sobre a inovação, apresentando quatro formas de inovação: produto, processo, organizacional e *marketing*. Para esclarecimento, o termo produto abrange tanto bens como serviços, conforme o Quadro 2:

**Quadro 2 – Tipos de Inovação: produto, serviço, *marketing* e organizacional**

Inovação em:	Características
<b>Produto/ Serviço</b>	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, <i>softwares</i> incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
<b>Processo</b>	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> .
<b>Marketing</b>	É a implementação de um novo método de <i>marketing</i> , com mudanças

	significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
<b>Organizacional</b>	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

**Fonte: adaptado do Manual de Oslo (2006).**

Observa-se a expansão do conceito de inovação pelo Manual de Oslo (2006), visto que em sua segunda edição tratava especificamente de inovação tecnológica de produto (bens e serviços) e processos. Já na terceira edição, compreende a relevância de mudanças nas atuações de *marketing* e novos métodos no desempenho do negócio, do ambiente do trabalho e as relações externas da organização, expandindo-os como conceitos de inovação. Nota-se a similaridade na proposta de inovação de Bessant e Tidd (2009) e do Manual de Oslo (2006) quanto à relação desta com a produção de novos ou com significativamente melhorias em produtos, serviços, processos e na posição organizacional. Assim, a inovação é entendida como mudanças em algo já existente, ou até mesmo em produtos ou segmentos consolidados no mercado, porém oferecida de outra forma — a exemplificar, o crescimento do emergente Nubank, banco digital que oferece produtos iguais aos demais bancos já tradicionais no mercado.

Convergentes à proposta acima, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) compreendem que a inovação não se trata apenas do desenvolvimento de novos produtos ou de pesquisa e desenvolvimento tradicional, isto é, a inovação é relevante se criar valor substancial para os clientes da empresa por meio de alterações criativas de uma ou mais dimensões do seu sistema de negócios. Nesse contexto, pode-se citar a expressiva Airbnb, uma empresa global privada que opera um mercado de serviço de hospitalidade, porém com serviços *online* acessíveis através de seus *sites* e aplicativos móveis, mediando a comunicação entre turistas do mundo inteiro e donos de imóveis para locação, sendo uma inovação de oferta de serviço já madura como o hoteleiro.

Assim a inovação também pode ser compreendida como o ato de repensar potenciais melhorias para as atuais práticas organizacionais. Contudo, nesses casos, segundo De Bes e Kotler (2011), a inovação significa mudar algo que teoricamente funciona, porém, caso a empresa tome a iniciativa da inovação, corre o risco de sacrificar o que já existe, deixando de tirar proveito dos lucros oriundos de investimentos já realizados, ao mesmo tempo que a empresa que não inova perde mercado, sendo necessário cautela e medidas para identificar o momento correto para inovação. Um *case* um pouco antigo, mas certamente marcante do mercado, é o da empresa Kodak, que dominava com muita folga o seu segmento. Porém, a

empresa não acompanhou o mercado digital, sofrendo uma crise que levaria a empresa que inventou a câmera fotográfica a falir em 2012, como o avanço e sofisticação dos *smartphones*, que incluíram a câmera digital, entre outros recursos, num mesmo produto, dominando o mercado. Assim, ao passo que inovar sugere cautela, a tendência de estagnação e perda de mercado é maior para as organizações que não investem em inovação.

Seguindo essa abordagem, De Bes e Kotler (2011) propõem um novo modelo de inovação, no qual a função das pessoas no processo de inovação é mais importante do que o processo em si. Em seus estudos, os referidos autores desenvolveram o modelo A-F de inovação, tendo como foco a superação de barreiras à inovação, o que está diretamente ligado à capacidade das empresas em conciliar tarefas que são aparentemente contraditórias. Os autores identificaram que entre os fatores de dificuldades para a inovação está o do ser humano, que, por natureza, é avesso a mudanças, o que dificulta a implementação de qualquer processo inovador. Na pesquisa, trazida por De Bes e Kotler (2011), sobre as fontes de inovação, as pessoas que trabalham dentro da organização e que têm participação nas ações do dia a dia são apontadas como a maior fonte de novas ideias para a empresa, estando na frente, inclusive, dos clientes e da pesquisa acadêmica. Isso se deve ao fato de que essas pessoas estão em contato direto com os processos que executam, conhecendo profundamente suas nuances, como argumentado por Bessant e Tidd (2009).

Como apresentado, há distintas abordagens teóricas referente à inovação. Contudo, no atual cenário competitivo, não há divergências no sentido de que as instituições devam ponderar a inovação: seja em criar ou melhorar significativamente seus produtos, serviços, processos ou modelos de negócios, de forma que isso se torne um procedimento contínuo à dinâmica organizacional. Isso requer abertura para a aprendizagem contínua e a consciência da ligação entre o conhecimento e a inovação efetiva e intencional.

Vale ressaltar que a inovação nas organizações é uma opção dos gestores e pode se dar de diferentes tipos, conforme o seu grau de novidade, sendo as mais utilizadas: a radical, a incremental, a inovação aberta, e a fechada (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007; CARVALHO, 2009; GARCIA; CANTALONE, 2002).

Takahashi e Takahashi (2007) destacam os graus da novidade da inovação incremental e da inovação radical em relação às mudanças. Para os referidos autores, a inovação incremental se refere a melhorias em produtos já desenvolvidos, possuindo, assim, um baixo ou moderado grau de novidade. Já a inovação radical propõe um alto grau de novidade, com base tecnológica, proporcionando desempenhos superiores e diferenciados e transformando o modo de pensar e utilizar as soluções existentes. Não é por acaso que o desenvolvimento

tecnológico é o foco principal das três primeiras colocadas no *ranking* de Empresas Mais Inovadoras do Mundo de 2018: *ServiceNow*, *Workday* e *Salesforce*.

A *Tesla*, companhia dos carros elétricos de *Elon Musk*, e a *Amazon*, gigante do varejo, estão na quarta e na quinta posições, respectivamente. A *Unilever*, da Índia, é a primeira companhia fora dos Estados Unidos a aparecer na lista, em oitavo lugar. A Cielo foi a única empresa brasileira listada no *ranking*, na 74ª colocação. Esse levantamento considera a capacidade dos investidores de identificar que empresas mais conseguem inovar no presente e no futuro. Isso, com base no cálculo da diferença entre valor de mercado de cada corporação e o valor presente líquido dos fluxos de caixa (com base em um algoritmo proprietário do *Credit Suisse HOLT*). Esse número indica o quanto os investidores confiam em seu crescimento e em sua capacidade de geração de lucros (FORBES, 2018)<sup>3</sup>.

Sob outra ótica, para Porter (2008), boa parte das inovações são corriqueiras e incrementais, pois são subordinadas à soma de pequenos avanços e *insights* e não relacionadas a alguma tecnologia mais avançada (PORTER, 2008). Nesse sentido, *reverse engineering*, refletir sobre melhorias em produtos ou serviços, bem como repensar processos já instaurados também configuram iniciativas de inovação.

Além das diferenças entre os graus de novidade, os modelos de inovação também podem ser classificados em dois grandes grupos: inovação fechada e inovação aberta. A inovação fechada é conceituada como um método de gerenciar as atividades de inovação a partir do controle de todos os processos de desenvolvimento, como a geração de ideias, desenvolvimento, protótipo, testes, avaliação e outros, atuando individualmente e internamente e barrando a entrada de competidores (CHESBROUGH, 2007), tornando limitado o processo inovador aos conhecimentos, conexões e tecnologias desenvolvidos dentro das organizações, sem participação de instituições externas ou outras empresas no processo.

Na inovação denominada aberta, os negócios e o conhecimento são compartilhados de modo a promover a procura e a exploração de ideias externas, devidamente integradas às ideias internas, e assegurar o desenvolvimento produtivo e econômico (CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007). Na inovação aberta, também se considera como parte do processo inovador o conhecimento e as tecnologias externas aos da organização com objetivo inovador e sugere o envolvimento de universidades, organizações parceiras, dos clientes e consumidores, fornecedores e da rede de distribuição. O modelo de negócio aberto possui a

---

<sup>3</sup> Fontes: <<https://forbes.uol.com.br/listas/2018/06/10-empresas-mais-inovadoras-do-mundo-em-2018/>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

função de permitir que a organização seja mais eficaz no desenvolvimento e captura de valor, criando diferenciais a partir da alavancagem de ideias que são usadas na geração de uma variedade de conceitos organizacionais (CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007).

Para Chesbrough e Schwartz (2007), a inovação aberta deve ser constituída por quatro elementos: 1) papel: refere-se às funcionalidades do modelo colaborativo inserido no formato de negócios da empresa, buscando a apropriação e adaptação dos processos e desenho organizacional, a fim de atender à sua lógica e especificidades; 2) mecanismos: envolve os aplicativos e bases de dados internos que tornam possível a implementação da inovação aberta, onde os mecanismos mais simples, como acesso direto e limitado à base de dados cognitiva externa, são mantidos como funções secundárias, enquanto os mais sofisticados, como apoio à rede de informações, necessitam de maior atenção; 3) processos: referente as ações e comportamentos que são capazes de sustentar e apoiar o tráfego de entrada e saída de informações de acordo com seu volume, conteúdo e temporalidade, garantindo que a troca de experiências seja otimizada e a inovação alcançada da melhor maneira possível; 4) gestão: exige o uso de instrumentos e ferramentas administrativas, a fim de melhorar os processos de planejamento, gerenciamento, organização, controle e avaliação, possibilitando o monitoramento do desempenho global do sistema inovador.

Assim, observa-se que a inovação fechada limita o processo criativo aos conhecimentos que a própria organização já possui — suas ações acabam sendo individualizadas e isoladas —; aqui, pode-se destacar, inclusive, esse controle relacionado ao processo de pesquisa e desenvolvimento — P&D. Por outro lado, a inovação aberta apresenta uma abordagem colaborativa, tendo como estratégica o uso e a distribuição do conhecimento em conjunto, agregando as contribuições externas às internas da organização. Inovação aberta é a construção de um sistema onde as ideias fluem abertamente de seus clientes, funcionários e outras partes interessadas, como parceiros e fornecedores. Esse sistema permite que você capture e externe ideias colaborativamente, conduzindo sua empresa a um processo de inovação sustentável.

A inovação de forma paralela a essa abordagem, na visão de Davila, Epstein e Shelton (2007), demanda processos, estruturas e recursos para administrar elevados níveis de criatividade — no sentido de criar novos conceitos e novas maneiras de fazer — enquanto vai sendo implementada, ao transformar conceitos criativos em realidades comerciais.

Nessa perspectiva, a inovação apresenta, entre seus pilares básicos, a criatividade, o conhecimento e a informação (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008). Florida (2011) partilha da mesma proposta de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), e destaca a criatividade como a principal

força propulsora, contando com ferramentas como o conhecimento e a informação. A inovação, tanto na forma de um novo artefato tecnológico quanto de um novo modelo de negócios, é produto da criatividade. Contudo, ainda que a inovação e a criatividade se relacionem, não são sinônimos. O que gera valor é a execução bem-sucedida de determinada ideia, ou seja, a ideia por si só não gera inovação. Sendo a criatividade uma das principais matérias-primas da inovação, o tópico a seguir abordará esse constructo.

### 2.1.2 Criatividade e Processo Criativo

A criatividade aparece como palavra que dá pulso à economia contemporânea. Para Landry (2012, p. 37), “a criatividade tem uma capacidade polivalente de solução de problemas e de criação de oportunidades em geral”. Nessa perspectiva, a criatividade indica a capacidade de criar, produzir ou inventar coisas novas, seja para solucionar uma demanda existente ou abrindo oportunidade de novas demandas. De forma complementar, a criatividade também pode ser compreendida como:

A criação e a comunicação de novas conexões importantes que nos permitem pensar em muitas possibilidades, experimentar formas variadas e utilizar diferentes pontos de vista; que nos permitem pensar em possibilidades novas e incomuns; e que nos leva a gerar e selecionar alternativas. Essas novas conexões e possibilidades devem resultar em algo valioso para o indivíduo e o grupo, para a empresa ou sociedade (BESSANT; TIDD, 2009, p. 60).

Essa abordagem pressupõe, inerente à criatividade, a necessidade de pensar de forma diferente, sob outro ângulo. O termo criatividade tem origem no latim *creare*, que indica a capacidade de criar, produzir ou inventar coisas novas.

Vygotsky (1987, p. 5) conceitua a atividade criadora como algo capaz de gerar o novo, sendo visto aos olhos do mundo exterior. Assim, conforme o autor, a criatividade pode estar, também, em um pensamento interno do ser humano, sem ter que, necessariamente, ser externalizado na forma de serviço, ou, fisicamente, em um produto, por exemplo. Sendo a criatividade, portanto, algo intrapessoal.

Como destacado no item anterior, a inovação é o resultado de determinada ideia colocada em prática. A criatividade se insere nesse contexto, uma vez que facilita/estimula/promove a quantidade de ideias geradas, logo, aumentando a probabilidade de resultados inovadores a partir da implementação das ideias viáveis.

Ser criativo é historicamente inerente ao ser humano, uma vez que buscar alternativas para garantir sobrevivência é um instinto. Rocha (2009) defende que todos os indivíduos podem ser criativos, pois, desde os primórdios, os homens já demonstram sua essência inventiva, buscando criar maneiras de enfrentar as adversidades impostas pelo ambiente em que vivem. Desmistificando a ideia de que a criatividade seja necessariamente um dom, destinada a poucos.

Em termos econômicos, observa-se a emergência da criatividade aliada à inovação, para trazer vantagem competitiva às organizações. Howkins (2013) promove a aproximação entre criatividade e inovação, com o intuito de transformar a criatividade em produto. Florida (2011), ao mostrar as características sociais da nova classe criativa, afirma que as nações desenvolvidas estão se movendo para uma economia baseada na informação e no conhecimento, especificamente com foco na criatividade.

Visto a ascensão dos indivíduos criativos, é evidente que a produção de ideias criativas e inovadores emergem sob o contexto da indústria criativa. Silva Filho e Silva (2005) comentam que o potencial de novas ideias surgidas do conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito. Kao (1997, p. 18) expõe que “a criatividade conota a arte de lançar novas ideias e a disciplina de moldar e desenvolver essas ideias ao estágio de valor realizado”, gerando, assim, conhecimento agregado à criatividade.

Nessa perspectiva, a criatividade organizacional contribui com a inovação, e, para que isto ocorra, devem-se considerar os padrões culturais, relacionais e estruturais desenvolvidos nas organizações (MUZZIO; PAIVA JUNIOR, 2014), pois o alinhamento dos objetivos da instituição com a identidade de seus colaboradores potencializa a dinâmica da inovação. Já a resistência à mudança, e a estagnação por comodismo, deixam a empresa vulnerável ao risco de tornar-se obsoleta por não acompanhar as mudanças dos ambientes interno e externo da organização.

Observa-se, assim, a criatividade enquanto estratégia de diferenciação entre os profissionais, visto que possibilita novas conexões, diferentes reflexões e ponderações e, logo, novas alternativas. Assim, a criatividade se evidencia e ganha espaço no cenário contemporâneo, sendo reconhecida em termos econômicos, sociais e culturais. Nesse cenário, pode-se destacar a criatividade como um dos elementos essenciais para estimular a aprendizagem, inclusive em âmbitos organizacionais, contexto onde se inserem as universidades corporativas, assunto sobre o qual discorre o item a seguir.

## 2.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS – UCS

Na atual economia, o conhecimento destaca-se como uma das principais vantagens competitivas corporativas. Confirmando as sinalizações feitas por Michael Porter, que, em seus estudos sobre vantagens competitivas, já observava nas empresas líderes o investimento em melhorias e criação de novos fatores, especialmente os voltados à capacitação, pesquisa, desenvolvimento e construção de infraestrutura, bem como o avanço técnico rápido e contínuo (PORTER, 1990). Diretamente ligado ao tema deste estudo, destaca-se a capacitação/qualificação profissional de forma rápida e constante como estratégia/vantagem competitiva empresarial. Conceitualmente, para Kober (2004, p. 154), qualificação profissional “é a preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho”.

De forma complementar, Eboli (2004) menciona que, no novo ambiente empresarial, caracterizado por profundas e constantes mudanças, referente aos profissionais:

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil, as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas, habilidades e não apenas aquisição de conhecimento técnico e instrumental (EBOLI, 2004, p. 37).

Essas tendências apontam para a educação corporativa como um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável, sendo necessário o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores (EBOLI, 2004). Meister (1999) acrescenta que a educação corporativa não se limita aos colaboradores e se estende a seus clientes, fornecedores e parceiros, visando atingir as estratégias empresariais.

Freitas (2003) complementa que a educação corporativa é um processo de ensino-aprendizagem adaptável a cada pessoa, sendo que suas razões, motivação e objetivos são os fatores que a conduzem na busca pelo conhecimento. O autor aponta, ainda, que o aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, sendo que a compreensão da capacidade deles em agregar valor à empresa é o foco dos estudos para a melhoria da corporação.

Nesse sentido, compreendendo a definição de competência como o conjunto de qualificações que uma pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de

performance, torna-se crucial ampliar a abrangência do apenas saber para o saber fazer na realidade organizacional (FREITAS, 2003).

Alinhado a esse contexto, em busca por desenvolvimento do capital humano e convergente à estratégia da empresa, nascem as universidades corporativas – UC. As UCs surgem no século XXI como setor de maior crescimento no ensino superior, e as empresas estão transferindo para a educação corporativa o sucesso de modelos empresariais de serviço, acessibilidade e tecnologia (MEISTER, 1999).

A universidade em si tem por função gerar saber, através do comprometimento com a verdade como base na construção do conhecimento. No contexto de grandes mudanças na sociedade, na educação e na busca de qualificação profissional, surgem as universidades corporativas, com meta de manter os profissionais atualizados quanto aos acontecimentos (TEIXEIRA, 2001).

Para Meister (1999), as universidades corporativas são um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, com o objetivo de cumprir as estratégias da referida empresa, tendo, tais universidades, como objetivo sustentar a vantagem competitiva, realizando o aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, da organização.

Assim, a UC aparece como proposta avançada à forma como as empresas têm de transmitir o conhecimento necessário para a sua aplicação empresarial, que, normalmente, era através de um setor de treinamento de desenvolvimento — T&D (CIRILO, 2009). Para Eboli, a missão da universidade corporativa consiste em:

[...] formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada às metas empresariais (EBOLI, 2004, p. 48).

A primeira experiência registrada de universidade corporativa foi a Academia Accor, em 1992. No Brasil, o crescimento de casos de UC foi expressivo a partir do ano 2000. Embora não se tenha um banco de dados oficial, estima-se que em 2012 já havia mais de 500 instituições brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto na privada, operando seus sistemas de educação corporativa (CASARINI; BAUMGARTHER, 2012).

Teixeira (2001) complementa que o investimento em uma UC deve ser ponderado de acordo com o porte e as necessidades específicas da empresa. Para a autora:

[...] não se pode esquecer que uma Universidade Corporativa se constitui em um fortíssimo polo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual direta e indiretamente deverão fazer parte do seu currículo atividades ligadas aos princípios, crenças e valores da organização, que funcionem como forte estímulo à consolidação da motivação dos seus colaboradores (TEIXEIRA, 2001, p. 32).

Para Meister (1999), algumas das organizações mais visionárias dos Estados Unidos compartilham a meta de sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional. Para o autor, muito embora a universidade corporativa da década passada existisse principalmente como um campus, hoje ela consiste em um processo e não em um local físico. “Independente da existência de um prédio físico, o foco saiu da sala de aula e dirigiu-se para um processo de aprendizagem, onde a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo” (MEISTER, 1999, p. 19-20).

Em seu estudo, Meister (1999, p. 30-1) identifica dez objetivos e princípios constituintes da base de poder que as UC apresentam no sentido de mobilizar os funcionários na formação de profissionais de altíssima qualidade, necessária para o sucesso da organização no mercado global. Sendo estas metas:

- a) oferecer oportunidade de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- b) considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- c) elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
- d) treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
- e) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- f) encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- g) passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócios;
- h) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- i) criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;

- j) utilizar a universidade corporativa para obter vantagens competitivas e entrar em novos mercados.

Assim Meister compõe as fases a serem percorridas para a implantação de uma UC: controle, missão/visão, fontes de receita, organização, partes interessadas, parceiros de aprendizagem, serviços/produtos, tecnologia, sistemas de avaliação e comunicação constante. Além disso, apresenta-se no Quadro 3 a mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem:

**Quadro 3 – Mudança de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem**

<b>Antigo paradigma Treinamento</b>		<b>Aprendizagem no Século XXI</b>
Prédio	<b>Local</b>	Sempre, em qualquer lugar
Atualizar qualificações técnicas	<b>Conteúdo</b>	Competências básicas de negócios
Aprender ouvindo	<b>Metodologia</b>	Aprender agindo
Funcionários internos	<b>Público-Alvo</b>	Clientes internos, externos e fornecedores
Professores e consultores externos	<b>Corpo Docente</b>	Prof. consultores e líderes internos
Evento único	<b>Frequência</b>	Processo contínuo
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	<b>Meta</b>	Solucionar problemas e melhorar desempenho no trabalho

**Fonte: Meister (2005, p. 29).**

Assim, observa-se que o modelo de UC objetiva vincular a aprendizagem às demandas estratégicas da instituição, com ênfase na aprendizagem contínua, voltada para o negócio da referida instituição, propondo a busca e melhorias em soluções internas, com aprendizado na prática, com material ou conteúdo produzido inclusive por líderes internos, sem necessariamente depender de estruturas físicas para tornar viável a aprendizagem. Nesse contexto, ressalta-se o uso da tecnologia da informação e comunicação para a educação, tema abordado a seguir.

### 2.3 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – TICS

No atual contexto, a sociedade se encontra influenciada pela presença da tecnologia. Os recursos tecnológicos estão imbricados no cotidiano contemporâneo em praticamente todos os campos de interação do indivíduo, com ênfase no âmbito da comunicação. Pode-se exemplificar, por meio da emergência da comunicação instantânea, a qual remete à necessidade de estar e acompanhar tudo *online*, alterando, inclusive, as formas de interação humana, haja vista a imersão da população no mundo virtual. Observa-se, assim, um contínuo esforço individual e coletivo em adquirir equipamentos que permitam acompanhar os avanços tecnológicos, além de fazer emergir a reflexão sobre como esses recursos digitais podem contribuir para (re)significar a visão de um indivíduo e seu contexto, a exemplificar o uso massivo das redes sociais como extensão da vida real, bem como as ilimitadas possibilidades de acesso aos conhecimentos diversos, disponíveis por meio da *internet*.

Desse modo, os avanços tecnológicos também estão presentes e são constantes no segmento empresarial, ainda que, pela variedade de segmentos das instituições, suas tecnologias básicas também sejam distintas.

As trajetórias tecnológicas específicas de empresas mudam com o passar do tempo, à medida que avanços na base de conhecimento abrem novas oportunidades tecnológicas. Desde o início dos anos 1980, a biotecnologia, a engenharia de materiais e a tecnologia de informação têm sido identificadas por diretores de P&D empresarial como os três campos mais promissores (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 194).

Entre esses campos promissores, a tecnologia de informação apresenta-se de forma predominante, visto sua capacidade na transmissão de informação de forma quase instantânea, aliada ao advento da *internet*, possibilitando uma conexão/interligação em nível mundial. Contudo, é o fator humano o responsável pela interpretação e apropriação dessas informações.

A tecnologia permite o contato entre diversos mercados, países, pessoas, tudo em tempo real, garantindo a realização de investimentos nos diversos mercados, aumentando a circulação de riquezas. O uso dessa tecnologia da informação fez surgir um novo sistema e comunicação que fala a linguagem digital, promovendo a interação global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens. (MARSCHNER; WESENDONCK; GROFF, 2013, p. 36).

Nessa perspectiva, evidencia-se a relação da tecnologia da informação através do seu potencial de promover a interação global com o fenômeno da globalização. Relação esta que, ao romper as divisas geográficas, transforma os mais diversos campos sociais, impactando na produtividade dos segmentos empresariais e no cenário econômico como um todo.

Retomando a elucidação do percurso dos avanços tecnológicos até o surgimento da tecnologia da informação e comunicação, pondera-se, em Weert (1992), sobre o seu discurso simples, porém objetivo, de que o conjunto de recursos da ciência da informática na sociedade constitui a denominada tecnologia da informática que, ao ser aplicada, de forma arranjada, com outras ciências, estabelece o surgimento de novas tecnologias. Esse é o caso das TICs, as quais são consequência da utilização de duas tecnologias: a da informática e a da telecomunicação.

Segundo Perez (2009), o modelo tecnoeconômico da tecnologia da informação e comunicação (TIC) surgiu a partir da revolução industrial utilizada pelos Estados Unidos, já no fim da Segunda Guerra Mundial, dando início à criação de novas indústrias que movimentaram a economia do país no Pós-Guerra, atuantes na fabricação de computadores eletrônicos e seus programas e componentes.

Como se pode observar, as TICs relacionam-se inicialmente com os computadores. Sabbag (2007) destaca que, em torno dos anos 1950, o foco estava na computação em si, referente ao acúmulo e transmissão de dados e a realização de cálculos. Sendo que, em 1970, seu foco passa a ser a informática, em especial o processamento da informação destinada ao auxílio do processo de tomada de decisão. Em 1990, foi direcionada para as tecnologias da informação, com o foco na criação, compartilhamento e uso do conhecimento, estimulando os processos interativos entre as pessoas, mediados pelas tecnologias disponíveis.

Sabbag (2007) explica que o objetivo da tecnologia de informação e comunicação não era mais somente gerir a informação, mas, sim, o conhecimento, o que provocou uma nova ruptura, devido aos estudos relacionados com a inteligência artificial ligados à cognição. Nesse sentido, o *peopleware* (pessoas que trabalham diretamente ou indiretamente na referida área) e o conhecimento humano transformam-se na matéria-prima imprescindível na atualidade.

Em uma abordagem mais simplificada, para Laudon e Laudon (2004), a tecnologia da informação pode ser entendida como um conjunto formado por *hardware* e *software* e utilizado para coletar, processar, armazenar, disseminar informação para dar suporte às decisões.

De forma complementar, Harder e Souza (2011) definem a tecnologia da informação e comunicação como os recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, podendo ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações.

Sob outro ponto de vista, para Santos, Cruz e Pazzetto (2002), as tecnologias de informação e comunicação não estão restritas apenas a equipamentos de *hardware* e *software* e nem tampouco à comunicação de dados, mas compreendem todas as atividades que ocorrem na sociedade, as quais utilizam recursos tecnológicos e disseminação social da informação a partir de sistemas informativos inteligentes.

Nessa percepção, a tecnologia da informação e da comunicação influencia a todo tempo a vida das pessoas. Se, inicialmente, as TICs eram relacionadas predominantemente aos computadores, atualmente facilitam e/ou otimizam atividades diárias como movimentações bancárias, interações simultâneas, independentemente da localização dos indivíduos envolvidos, acionamento de alarme e monitoramento *online* por imagem, equipamentos de alta precisão na área da saúde, carros automáticos onde o motorista faz apenas a condução do volante e o restante do operacional é executado por recursos

tecnológicos, entre muitos outros. Em relação ao exposto, vale salientar o que afirma Castells (2003, p. 69):

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso.

Para o autor, as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos, pois as instituições, assim como as pessoas, também se beneficiam do uso das tecnologias da informação e comunicação. Os processos de compartilhamento de informação e comunicação possibilitam à empresa maior produtividade, controle, gestão e organização em seus processos, bem como propiciam o fluxo de recepção e transmissão de comunicação desta com os seus diversos públicos. Contudo, apesar da significativa relevância das TICs para o âmbito corporativo, não é o suficiente apenas coletar e armazenar dados, é necessário transformá-los em informações importantes ao processo de gestão estratégica da organização.

Um exemplo revolucionário disso é o uso de inteligência artificial para a automatização de processos. Por meio desse tipo de investimento, os riscos relacionados aos erros humanos são reduzidos, eleva-se a produtividade e, por consequência, a qualidade do serviço prestado na empresa também aumenta. Em termos econômicos, além da inteligência artificial, as TICs também estão sendo utilizadas pelas empresas em soluções como: aplicações analíticas inteligentes, *internet* das coisas (IoT), soluções em nuvem e experiência imersiva.

As tecnologias também podem ser pensadas estrategicamente dentro das organizações em benefício do relacionamento com seus referidos *stakeholders*. Exemplo disso é a estratégia do *marketing* digital, no qual a empresa executa atividades *online* com o objetivo de atrair novos negócios, criar relacionamentos e desenvolver uma identidade de marca, pautados no comportamento *online* dos públicos-alvo da organização.

As TICs também estão sendo utilizadas pelas empresas em soluções internas da organização como, por exemplo, no uso de recursos como plataformas digitais de aprendizagem em prol da qualificação do quadro funcional. Nesse sentido, Moran (2000) destaca a importância de pensar as novas tecnologias aplicadas à educação, como a informática, já que permitem a ampliação do espaço e do tempo da sala de aula, possibilitando a comunicação presencial e virtual simultâneas. Nesse contexto, pode-se exemplificar a

educação a distância e os ambientes virtuais de ensino corporativos os quais podem potencializar o treinamento e/ou capacitação profissional com o uso de metodologia híbrida, ou seja, o uso complementar de ensino presencial e a distância. Assim, ressalta-se o uso da tecnologia inclusive para a criação de universidades corporativas virtuais, tema a ser abordado no próximo item.

### **2.3.1 Tecnologias Utilizadas nas Universidades Corporativas**

As organizações devem ponderar na etapa de planejamento de uma universidade corporativa as opções de tecnologia necessárias para o processo de aprendizagem de seus colaboradores. Bem como se a referida empresa dispõe de recursos financeiros e domínio operacional dessas tecnologias.

Nesse novo cenário educacional corporativo, é notável a contribuição da tecnologia da informação e comunicação – TIC. Tori (2010) descreve o surgimento de um fenômeno de convergência entre o virtual e o presencial na educação, também conhecido como *Blended Learning*, o qual se vale das TICs na perspectiva de agregar valor a processos de educação presencial. Ilustrando o conceito de *Blended Learning*, Tori (2010) destaca a adoção de sistemas de gerenciamento de conteúdo e aprendizagem em contextos híbridos de educação, tanto presencial como a distância, que, por sua vez, são conhecidos por diversas denominações, tais como Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) ou *Learning Management System* (LMS).

Sendo o ensino *online* uma realidade instaurada, Meister (1999) destaca que:

[...] o campus virtual surgiu como ambiente de aprendizagem em tempo real, usando a internet/intranet para oferecer programas educativos e informações adaptadas às necessidades do aluno. A meta é apresentar um programa de aprendizagem sob medida — em qualquer lugar, a qualquer hora e com o conteúdo mais adequado ao aluno (MEISTER, 1999, p. 162).

Como visto, foi necessário repensar o modelo pedagógico de ensino-aprendizagem tradicional, bem como o papel do professor e a metodologia de avaliação. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) revolucionaram as formas de ensinar e também de aprender, junto com a educação a distância – EaD, através dos ambientes virtuais de aprendizagem – AVA. Ressalta-se que a modalidade de ensino a distância é regulamentada no Brasil conforme Art. 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9.394, de 20 de

dezembro de 1996, passando por atualização pelo Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005.

Ambientes virtuais de aprendizagem, para McKimm, Jollie e Cantillon (2003), consistem em um conjunto de ferramentas eletrônicas voltadas ao processo ensino-aprendizagem. Os principais componentes incluem sistemas que podem organizar conteúdos, acompanhar atividades e fornecer ao estudante suporte *online* e comunicação eletrônica. Aqui, pode-se exemplificar por meio da plataforma *Moodle* de ensino EaD, e compreendê-la como uma sala de aula *online* onde os instrutores podem realizar debates, leituras de conteúdo, reproduzir vídeos e áudios, realizar atividades para melhorar o aprendizado, propor atividades colaborativas e avaliar o desenvolvimento e/ou o aproveitamento dos conteúdos pelos alunos. No âmbito das universidades corporativas – UC, esse recurso pode ser pensado como potencializador do aprendizado/treinamento presencial, bem como oportunizar que o funcionário/aluno possa acessar o conteúdo de onde estiver e/ou conforme seus horários disponíveis, reduzindo, inclusive, custos nesse processo.

As UCs têm como recurso a aprendizagem via multimídia, inserindo animação, vídeo, áudio, gráficos, entre outros recursos, que, facilitando ou tornando mais interessante o aprendizado. Meister (1999, p. 141) afirma que a meta é criar soluções de aprendizagem às quais “os alunos possam acessar quando quiserem e que despertem seu interesse e imaginação, acelerando o aprendizado e reduzindo os custos e o tempo de treinamento”.

As tecnologias ainda oportunizam aprendizagem cooperativa, pois através de suas ferramentas permitem a realização de aprendizagem em grupo, como, por exemplo, no âmbito corporativo, um banco de dados de conhecimentos compartilhados, permitindo o compartilhamento de aprendizado, de estratégias e de resultados entre os profissionais da referida instituição.

Como afirmado por Kenski (2007, p. 46), não há dúvida de que “as novas tecnologias de comunicação e informação trouxeram mudanças consideráveis e positivas para a educação”. A maioria das tecnologias é utilizada como auxiliar no processo educativo, todos esses novos recursos ajudam no processo de busca de uma educação exemplar, seguindo modelos com boas estruturas e se espelhando naqueles de bons resultados para a sociedade (KENSKI, 2007). Contribuições essas que podem ser estendidas para o âmbito de aprendizagem organizacional, aqui representado nas universidades corporativas, objeto desta pesquisa.

Nessa perspectiva, os modelos educacionais são potencializados pelo nível de qualidade de informações que são processadas, auxiliadas pelas TICs. No contexto das

universidades corporativas, isso se traduz em um investimento da organização em trazer conhecimento e capacitar seus colaboradores através de cursos e treinamentos com alto nível de personalização, para refletir as políticas, estratégias e objetivos da referida organização.

### 3 O BANRISUL E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

O presente capítulo se propõe a apresentar a caracterização da Universidade Corporativa Banrisul – UC Banrisul, seu histórico e objetivos de implementação. Assim, para melhor compreensão do contexto macro, inicia-se trazendo o perfil e a história do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, ao qual o objeto de pesquisa está inserido.

#### 3.1 O BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – BANRISUL

As informações utilizadas para a caracterização do Banrisul têm como fonte principal o *site* oficial e, para complementar esse conteúdo, também se buscaram subsídios na página digital de relações com investidores da referida instituição financeira<sup>4</sup>.

O Banrisul, atualmente, é um grupo econômico; assim, as operações são conduzidas por um conjunto de instituições que agem de forma integrada no mercado financeiro, a saber, as empresas controladas e coligadas ao banco são:

- a) Banrisul Armazéns Gerais S.A. (BAGERGS): está localizada em Canoas, como permissionária da Receita Federal para administrar o Porto Seco da região metropolitana, atuando nos regimes de importação e exportação — nas modalidades de Entrepasto Aduaneiro, Depósito Alfandegado Público (DAP) e Depósito Alfandegado Certificado (DAC) — e de armazém geral;
- b) Banrisul Cartões S.A.: atua em soluções de pagamentos eletrônico, nos segmentos de adquirência e *vouchers*. A Vero é responsável pelo credenciamento de estabelecimentos comerciais, captura e processamento de transações das principais bandeiras de cartões de crédito e débito (Visa, MasterCard e VerdeCard) e possui a exclusividade do cartão Banricompras. O Banricard centraliza as operações dos cartões de benefícios e cartões empresariais, com um amplo portfólio de produtos que servem como meios de pagamento de benefícios e serviços, adaptado ao perfil e realidade das empresas;
- c) Banrisul S.A. Administradora de Consórcios: administra grupos para a aquisição de automóveis novos e seminovos, tratores, imóveis residenciais, comerciais, rurais e de lazer, correntistas ou não do Banrisul, com flexibilidade de prazos e diferentes valores de carta de crédito;

---

<sup>4</sup> Fonte: <<http://www.banrisul.com.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

- d) Banrisul S.A. Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio: atua no mercado de capitais na intermediação de títulos de valores mobiliários negociados nas bolsas de valores. Oferece loja e plenário agência Central do Banrisul, em Porto Alegre, além da opção de acompanhar pela *internet*. Fornece, também, suporte técnico aos investidores, auxiliando-os na identificação das melhores oportunidades do mercado de capitais;
- e) Banrisul Icatu Participações S.A. – BIPAR: *holding* constituída em parceria com a Icatu Seguros S.A. para atuar nos ramos de seguros de pessoas, previdência privada aberta e capitalização;
- f) Bem Promotora de Vendas e Serviços: na qual o Banrisul detém 49,9% do capital social, atua na prestação de serviço como originadora de crédito consignado direcionado a aposentados e pensionistas do INSS e funcionários públicos federais.

A história do Banrisul inicia com sua fundação, em 28 de setembro de 1928, como banco público de crédito rural e hipotecário. Mais tarde, assume o objetivo de atender pessoas físicas, micro, pequenas, médias e grandes empresas. É uma sociedade anônima de capital aberto que atua sob a forma de banco múltiplo e opera nas carteiras comercial, de crédito, de financiamento e investimento, de crédito imobiliário, de desenvolvimento e de arrendamento mercantil, inclusive nas de operações de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcios.

Em 1931, após incorporar o Banco Pelotense, a Companhia passou a condição de arrecadadora de tributos do estado do Rio Grande do Sul. Desde então, o banco deu início a um processo de expansão, com a abertura de agências em diversos municípios do estado do Rio Grande do Sul, e, assim, dando continuidade ao processo de expansão, crescimento e consolidação da Companhia. Na sequência, incorporou instituições financeiras públicas, como o Banco Real de Pernambuco, Banco Sul do Brasil, Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul, BADESUL e DIVERGS – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários do Estado do Rio Grande do Sul.

Conforme o *site* oficial do Banrisul, em março de 1990, a Companhia passou a ser banco múltiplo, com carteira comercial, crédito imobiliário e crédito, financiamento e investimento. Em 1997, absorveu a estrutura de agências, clientes e determinados ativos da Caixa Econômica Estadual e, a partir desse momento, passou a concentrar o pagamento da folha do funcionalismo estadual, os serviços financeiros para o estado do Rio Grande do Sul e demais entidades ligadas ao estado.

Segundo o portal oficial do Banrisul, o ano de 2009 foi marcado pela consolidação da estratégia de agregar eficiência e qualidade à gestão, que tomou forma com a implementação de modelo de gestão voltado para a geração de resultados, decisão que implicou mudança profunda e abrangente em todos os canais do Banco, na modernização do parque tecnológico, na revisão de processos internos, no desenvolvimento de novo modelo de crédito, na reestruturação da modelagem de metas comerciais e de remuneração aos empregados e na implementação de oportuna ação financeira, que foi a capitalização da instituição, em 2007.

Em 2011, foi firmada a meta estratégica de modernizar as práticas de gestão de pessoas e desenvolver programas de treinamento e qualificação. E parcerias com as bandeiras Visa, MasterCard e VerdeCard, além de convênio com o sistema SafetyPay, para compras internacionais no *web site* Amazon.com. O que ampliou as bandeiras de cartões de créditos aceitas na Rede Banricompras, contribuindo para a execução da estratégia de desconcentração regional e de sustentação do crescimento do Banco.

Em 2012, visando alavancar canais de relacionamento com clientes e a carteira de crédito, assim como o potencial de distribuição de produtos e serviços, a companhia adquiriu 49,9% das ações da Bem Promotora de Vendas e Serviços. Também em 2012, o Banrisul, acompanhando a tendência de mudança comportamental de seus públicos, e visando aumentar sua carteira de cliente, apresentou um novo posicionamento de imagem, ao qual se valeu da estratégia de lançamento de uma campanha para mostrar que o Banrisul evoluiu junto com seus públicos, com produtos e serviços para as atuais demandas. A campanha valorizou o investimento do Banrisul na concretização dos sonhos das pessoas e da sociedade, destacando sua presença do campo à cidade, passando pela pecuária, agricultura, indústria e serviços. Reafirma o compromisso do banco de financiar projetos para os gaúchos e assina com o *slogan*: Banrisul. Evoluindo sempre com você.

O ano de 2013 foi marcado pelo crescimento das receitas relacionadas a serviços, refletindo o desempenho das áreas de cartões, seguros e adquirência. O termo adquirência refere-se à atuação no credenciamento dos lojistas e permite a captura de transações feitas com cartões de crédito e débito. No mesmo ano, ocorreu a reorganização societária da Controlada Banrisul Serviços Ltda., com a criação da Banrisul Cartões S.A., visando a expandir negócios relacionados a adquirência e emissão de cartões, incluindo cartões de benefício, e potencializando a Rede Banricompras.

Em maio de 2013, inicia-se o objeto desta pesquisa, com o ensino a distância no Banrisul, e, em novembro de 2014, é lançada a Universidade Corporativa Banrisul, voltada para a aprendizagem dos seus empregados, com temas de fomento de negócios financeiros e

desenvolvimento pessoal. Ainda em 2014, segundo o *site* oficial do Banrisul, a companhia lançou a Vero, a nova marca de sua rede de adquirência multibandeiras. Também foi assinada a parceria firmada entre Banrisul e Icatu Seguros, para constituição de empresa seguradora de vida e previdência.

Em 2015, tomou posse a atual diretoria, constituída por nove membros, dos quais sete diretores na qualidade de empregados, oriundos do quadro funcional da Companhia, um diretor oriundo do Banco Central do Brasil e um diretor oriundo da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul. Em agosto de 2015, foi constituída a *holding* Banrisul Icatu Participações S.A. (BIPAR), que compõe o Grupo Banrisul.

Em 2016, a compra de serviços de folha de pagamento de servidores públicos constituiu-se em importante componente da estratégia mercadológica, ressalvados os direitos dos clientes quanto à portabilidade. No mesmo ano, estabeleceu, com o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, contrato de compra dos serviços da folha de pagamento dos servidores do Tribunal de Justiça, pelo prazo de cinco anos. No que se refere à esfera municipal, a ação comercial priorizou, igualmente, a manutenção e o estabelecimento de novos contratos para pagamento dos servidores municipais.

Em 2017, foi instituído o Plano de Aposentadoria Voluntária - PAV, para incentivar o desligamento de empregados aptos à aposentadoria oficial em condições favoráveis e o Plano de Desligamento Voluntário – PDV. No mesmo ano, implementou-se política de direcionamento do crédito para linhas de menor risco, aumentando a participação das pessoas físicas no total da carteira e exigindo maior seletividade na análise e concessão de novas operações. Para a viabilização dessa estratégia, de atuar de forma mais assertiva em um mercado massificado, foram revisados e implementados novos modelos de risco de crédito. Em dezembro de 2017, o Banco estabeleceu parceria estratégica com a Icatu Seguros, visando a criação de nova empresa, para comercialização de produtos de capitalização nos canais de distribuição do Banrisul.

Em 2018, o Banrisul manteve a linha de estratégias e propósitos, apresentando lucro líquido de mais de um bilhão de reais, maior resultado financeiro nos 90 anos de história da instituição financeira. Desse mesmo ano, também se tem a última atualização sobre o quadro, com 10.725 funcionários, atuando fortemente no estado gaúcho, e com atuações pontuais no Distrito Federal, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo. Além disso, no exterior, dispõe de agências em Miami e Grand Cayman, como pode ser visto na Tabela 3, sua rede de atendimento:

Tabela 3 – Rede de Atendimento Banrisul

Rede de Atendimento Banrisul	Jun/18
Brasil	1.167
Exterior	2
Total	1.169

## Distribuição Geográfica dos Pontos de Atendimento

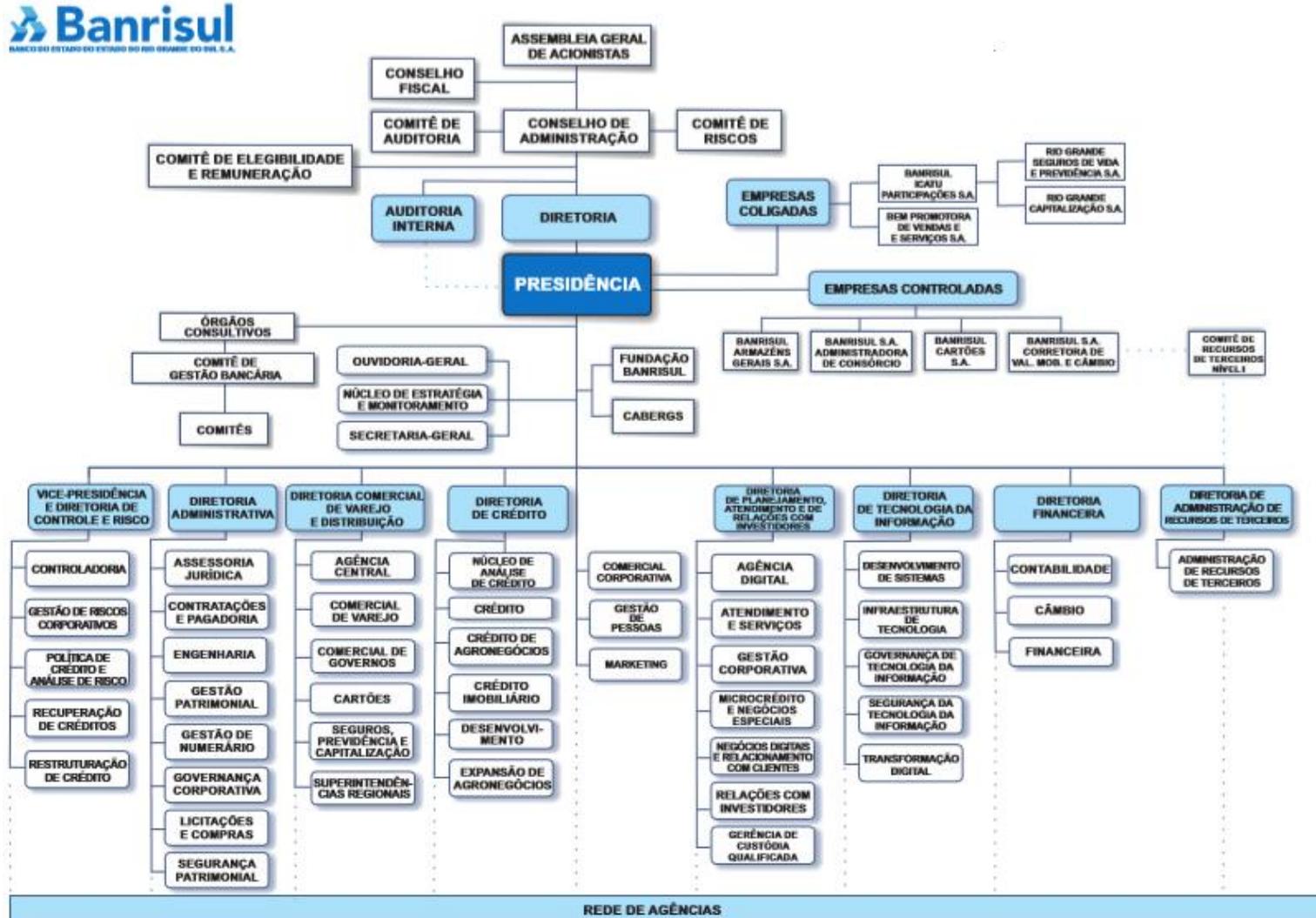
Região/Tipo	Agências	PA	PAE	Total		
Brasil	Porto Alegre	70	34	120	223	
	Rio G. do Sul - RS	Interior	424	153	323	900
	Total - RS	494	187	443	1.124	
	Santa Catarina - SC	17	0	21	38	
	Distrito Federal - DF	1	0	1	2	
	Paraná - PR	1	0	0	1	
	Rio de Janeiro - RJ	1	0	0	1	
	São Paulo - SP	1	0	0	1	
	Total - Brasil	515	187	465	1.167	
	Exterior	Miami	1	0	0	1
Ilhas Cayman		1	0	0	1	
Total - Exterior		2	0	0	2	
Total	517	187	465	1.169		

Fonte: Portal Oficial do Banrisul de Relações com Investidores.

Como visto na Tabela 3, o banco conta com um total de 1.169 pontos de atendimentos, sendo 517 agências, 187 Postos de Atendimento (PA), que são postos instalados por instituição financeira em recinto interno de entidade de administração pública ou de empresa privada, destinados a prestar serviços de exclusivo interesse da instituição hospedeira. E 465 Postos de Atendimento Eletrônico (PAE), com atendimento exclusivamente eletrônico. Além dos canais digitais oferecidos pelo banco, como o App Banrisul Digital, o *Home Banking* para clientes pessoa física, o *Office Banking* para o segmento empresarial, há o Portal de Cartões, para a autogestão do cartão de crédito pelo cliente, o Portal de Solução de Dívidas em atraso pelo cliente, e, atualmente, já atuando em um projeto piloto de agência digital.

Assim, após a contextualização histórica do referido banco, para melhor compreensão, a seguir dispõe-se o organograma da estrutura organizacional do Banrisul, figura 1.

Figura 1 – Organograma Estrutura Organizacional do Banrisul



Fonte: Banrisul (2019).

Como pode ser visto na Figura 1, o Banrisul está vinculado ao estado do Rio Grande do Sul e atua como instrumento de execução da política econômico-financeira do estado gaúcho. Compondo a estrutura da referida instituição: presidência, diretorias administrativas, comitês, empresas controladas e coligadas e, na base, a rede de agências.

Como visto, o Banrisul vem investindo na sua estrutura e rede de atendimento para manter-se no mercado, lembrando que o segmento bancário é extremamente competitivo pela similaridade de produtos e serviços oferecidos entre os concorrentes atuantes, além da agressividade de atuação que aumenta com a crescente adesão do público aos bancos digitais.

Assim, juntamente com o empenho na formação de parcerias para criação, desenvolvimento e melhorias de produtos e serviços, a referida instituição financeira também ponderou a aprendizagem e qualificação de seu quadro de empregados como estratégia para melhor operação do funcionamento do banco, investindo na implementação de uma universidade corporativa própria, tema abordado no tópico a seguir.

### 3.2 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANRISUL: CONTEXTO HISTÓRICO E PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

A universidade Corporativa Banrisul foi idealizada em 2011. Conforme o *site* oficial do banco, o projeto original contemplava a concretização de importantes programas voltados aos empregados do Banrisul, como capacitações em produtos e serviços, incentivo a cursos de graduação e pós-graduação, incentivo à instrutoria interna, reformulação dos programas de formação de longa duração e a implantação de um programa de educação a distância<sup>5</sup>.

A criação da UC Banrisul é resultado de um compromisso do banco, assumido no ano de 2011, dentro da meta estratégica de modernizar as práticas de gestão de pessoas e desenvolver programas de treinamento e qualificação. Dois anos depois, em 2013, iniciam-se os cursos EaD Banrisul e, em 2014, ocorre a cerimônia de lançamento da Universidade Corporativa Banrisul, como uma reestruturação da antiga gerência de treinamento. Destacada a complexidade do projeto, a gerência de treinamento do Banrisul demandou três anos para implantar e consolidar os diversos programas de formação e desenvolvimento. Essa mudança conceitual sobre a educação corporativa dentro do Banrisul pode ser observada no quadro a seguir:

---

<sup>5</sup> Fonte: <[http://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw00hn\\_promocao.aspx?secao\\_id=2434](http://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw00hn_promocao.aspx?secao_id=2434)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

**Quadro 4 – Gerência de treinamento x Universidade Corporativa**

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

**Fonte: UC Banrisul (PIEROZAN, 2017).**

Assim, como visto no Quadro 4, a Universidade Corporativa Banrisul nasce com a missão de inovar em educação corporativa, para promover a cultura de aprendizagem na comunidade Banrisul, criando oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, levando ao público externo o conhecimento desenvolvido colaborativamente por seus profissionais, através de uma metodologia de ensino híbrido, ou seja, que combina o ensino em ambientes presenciais e ambientes virtuais. E, como visão, a UC Banrisul almeja ser referência em educação corporativa na Região Sul do País. Destaca-se que 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.

A UC Banrisul é uma gerência vinculada à Unidade de Gestão de Pessoas do referido banco, que, como visto na Figura 1, está situada diretamente abaixo da presidência da instituição. A coordenação operacional da UC Banrisul fica no 12º andar do prédio da direção geral do Banrisul, localizado na Rua Cap. Montanha, no Centro Histórico de Porto Alegre/RS. A equipe da UC Banrisul se divide em áreas de atuação como, por exemplo, profissionais que atuam nos cursos de longo prazo, outros dedicam-se aos cursos de curso prazo, há colaboradores que atuam nos cursos a distância, assim como também há funcionários responsáveis por questões como acessibilidade, logística e pagamento referentes à universidade corporativa. Referente à estrutura física, a UC Banrisul dispõe do centro de treinamento que o banco possui, localizado na Av. da Serraria, 3100 - Espírito Santo, em Porto Alegre/RS.

A principal competência da universidade é a construção colaborativa do conhecimento, ou seja, tudo que é desenvolvido é com a participação do segmento da base do

banco. Atualmente, são 28 profissionais que trabalham diretamente com a universidade corporativa, mas estima-se que haja 600 pessoas envolvidas com a UC Bannrisul.

Atualmente, a Universidade Corporativa Bannrisul é constituída por cinco escolas que, juntas, capacitam, desenvolvem e estimulam a construção coletiva de conhecimento, sendo elas: escola de cultura e desenvolvimento humano, escola de estratégia de negócios, escola de líderes, escola de inovação e tecnologia e escola de desenvolvimento sustentável, as quais se apresentam descritas a seguir.

A escola de cultura e desenvolvimento humano buscar promover o desenvolvimento contínuo dos aspectos comportamentais e intelectuais dos empregados do Bannrisul, buscando a humanização das relações.

A escola de estratégias e negócios objetiva aperfeiçoar e desenvolver as competências e conhecimentos necessários às diferentes áreas de negócio que integram a organização e suas relações internas e externas.

A escola de líderes atua no desenvolvimento dos atuais e futuros líderes do Banco, sob a óptica das três dimensões que são a base de uma liderança excelente: as dimensões gestora, educadora e transformadora.

A escola de inovação e tecnologia objetiva institucionalizar a cultura de inovação, implementando pesquisa acadêmica, projetos inovadores e o desenvolvimento colaborativo de projetos, e integrar o conhecimento tecnológico da empresa com a comunidade Bannrisul.

A escola de desenvolvimento sustentável atua no fortalecimento, através da educação, do compromisso do banco com a responsabilidade socioambiental, visando alcançar o equilíbrio necessário para minimizar diferenças sociais e assegurar a perpetuidade da empresa, seus valores e cultura.

Para melhor compreensão, a Figura 2 apresenta a estrutura organizacional da referida universidade corporativa.

**Figura 2 – Estrutura Organizacional da UC Banrisul**



**Fonte: UC Banrisul (PIEROZAN, 2017).**

Como visto na Figura 2, a UC Banrisul é composta por cinco escolas e por cinco núcleos, que dão suporte para a realização das atividades de cada escola, a saber: administrativo, pedagógico, de gestão de talentos, de educação presencial e o núcleo de educação a distância.

Entre as premiações já recebidas, a referida universidade corporativa conquistou o Prêmio Top Ser Humano 2017 e o Prêmio Top Cidadania 2017, concedidos pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH/RS). O reconhecimento foi resultado da apresentação dos *cases* “Escola de Líderes: Banrisul transformando gestores em líderes”. Por meio da escola de líderes da universidade corporativa, treina e desenvolve seus gestores com programas contínuos, que buscam a transformação para a liderança. E pelo *case* “Acessibilidade: veja, ouça, sinta”, que faz parte de uma ação sensibilizadora e de educação em caráter de inclusão às pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.

Referente ao portfólio, a UC Banrisul apresenta mais de 125 cursos presenciais e 50 cursos a distância, através da plataforma *Moodle*<sup>6</sup>. Os programas de ensino abrangem para as equipes da direção geral do Banrisul (DG) capacitações de alta complexidade e de aprimoramento técnico. Já para a rede de agências do Banrisul, o foco é atingir os resultados estratégicos, abrangendo, assim, a formação de líderes e cursos sobre produtos e serviços

<sup>6</sup> 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/>>.

ofertados aos clientes. Exemplo disso são os cursos de qualificação de gerente de negócios, com carga horária de 1.600 horas, com prática orientada, em que o funcionário intercala períodos de teoria presencial em sala de aula e prática na rede de agência, complementado por módulos EaD. Bem como certificações complementares necessárias à função, como a certificação Ambima, CPA 20, necessária para profissionais que operam com investimentos em suas atividades. Assim, somente após aprovado nessas avaliações que abrangem a parte administrativa, estratégica e comportamental, é que o funcionário/aluno irá desempenhar as funções do referido cargo.

Como já mencionado, a UC Banrisul apresenta metodologia de ensino híbrido, nesse sentido, o controle quantitativo dos cursos presenciais e a distância, realizados pelos funcionários, se dá através de relatórios. Os treinamentos presenciais têm controle numérico, a exemplificar, as turmas de formação de gestores, com números definidos conforme a demanda da referida instituição. Por exemplo, o banco tem um planejamento de quantos gerentes comerciais, operadores de negócios, entre outras funções, quer formar em determinado período. Já o monitoramento dos cursos EaD se dá através do número de inscrições dos funcionários, e a inscrição é um requisito para realização dos cursos nessa modalidade. Ainda referente aos módulos EaD, o acesso para a realização ainda é exclusivamente dentro do horário de expediente, devido a questões trabalhistas.

Para o treinamento e desenvolvimento, o Banrisul destaca que, anteriormente, buscava desenvolver habilidades técnicas e se consideravam as ações por demanda. No novo cenário, buscam-se competências essenciais e ações contínuas. Nesse contexto, referente à mensuração quanto aos resultados dos cursos para a melhor operacionalidade do banco, associa-se que as agências com melhor performance são as que os colaboradores realizaram mais cursos, ou seja, colaboradores com mais carga horária de preparação.

A mensuração de aprendizagem dos cursos se dá através de provas, análise e apresentação de *cases*, jogos corporativos e banca, indicando precisar de ferramentas mais específicas, que possibilitem mais precisão para identificar onde se precisa investir mais, onde se está tendo mais resultado, onde os resultados não são tão impactantes. De forma complementar, a UC Banrisul associa, de maneira informal, sua atuação a indicadores como os números expressivos do Banrisul, com mais de um bilhão de reais de lucro líquido no último exercício de 2018, aliado ao crescente interesse da base de funcionários nos projetos da referida universidade, entendendo que o crescimento profissional está associado à qualificação pessoal. Estima-se que, anualmente, cerca de oito mil funcionários entram em sala de aula, sendo um dos objetivos alcançar também funcionários com funções mais

administrativas, como, por exemplo, funcionários que atuam como operadores de caixas na rede de agências e demais cargos não comerciais. Nesse contexto, de bons resultados estratégicos e comerciais pelo banco, analisa-se como positiva a contribuição da UC Banrisul para a qualificação, padronização e melhor desempenho nas rotinas dos funcionários, ainda que não dispondo de números específicos/precisos quanto a essa questão.

Quanto ao investimento do Banrisul na UC Banrisul, no ano de 2018, o orçamento deve fechar aproximadamente em 10 milhões de reais só em educação corporativa, valor este que tende a dobrar no ano de 2019. Destaca-se que só é possível realizar todo esse trabalho da universidade corporativa dentro do orçamento porque 95% do que é feito na UC Banrisul é com soluções internas, planejamento e desenvolvimento do conteúdo, e os *layouts* dos cursos, em sua maioria, são criados por profissionais da universidade corporativa em parceria com os profissionais do banco que dominam o referido assunto a ser abordado em cada curso. De forma complementar, referente à qualificação dos instrutores da UC Banrisul, eles, além da qualificação específica, passam por uma formação nos padrões universidade corporativa, formação esta realizada em parceria com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Com um histórico de avanços no ensino corporativo e fortalecimento da cultura de aprendizado da referida instituição financeira, a UC Banrisul, sob a condução do gerente executivo, Marcio Kaiser, comemora, no ano de 2018, o atingimento de um milhão de horas em educação. Aliando, nesse novo modelo educacional, a tecnologia de informação e comunicação – TIC, como os ambientes virtuais de aprendizagens, com a aprendizagem que ocorre de forma presencial, modalidades estas que serão abordadas no próximo item.

### **3.2.1 Cursos Presenciais – Infraestrutura e Organização**

A Universidade Corporativa Banrisul dispõe de estrutura física localizada na Av. da Serraria, 3100 - Espírito Santo, em Porto Alegre/RS. Utilizado para a realização de cursos presenciais, o local tem capacidade de hotelaria, com 120 acomodações de leitos. Contando com um centro gastronômico e seis salas de aula, vale ressaltar o papel social da referida estrutura, haja vista suas áreas de lazer. O prédio, já identificado com o nome da UC Banrisul, pode ser visto na Figura 3.

**Figura 3 – Prédio da Universidade Corporativa Banrisul**



**Fonte: créditos Wande Radke (2019).**

A infraestrutura do prédio da Figura 3 compreende seis salas de aula, equipadas para a realização dos cursos e treinamentos, como poder visto na Figura 4 e na Figura 5.

**Figura 4 – Sala de Aula 1**



**Fonte: Marcio Kaiser (2019).**

**Figura 5 – Sala de Aula 2**



**Fonte: Marcio Kaiser (2019).**

Conforme pode ser observado na Figura 3, a Universidade Corporativa Banrisul conta com alojamento localizado em Porto Alegre, e tem capacidade para 120 pessoas. Essa infraestrutura é utilizada pelos funcionários durante o período em que estão fazendo os cursos na modalidade presencial, visto que o quadro do Banrisul é numeroso e disperso geograficamente.

**Figura 6 – Alojamento**



**Fonte: Mapio.net (2019).**

Os cursos presenciais de curta duração são realizados, anualmente, a partir da estratégia definida pelo Banco, treinando internos e capacitando a equipe comercial de forma complementar ao conhecimento disponibilizado na plataforma EaD Banrisul. Para a equipe técnica, também é viabilizada a participação em cursos externos, garantindo a atualização e qualificação dentro da área de atuação dos profissionais.

Referente a programas de formação, a partir de processo interno, são selecionados profissionais para assumirem funções de gestão dentro do Banco. Para a capacitação desses profissionais, a UC Banrisul realiza treinamento presencial, priorizando conteúdos comerciais, técnicos e comportamentais, com participações de mentores, simulações do dia a dia da função e banca final de avaliação dos funcionários/alunos. A saber, referente ao programa de formação, tem-se os seguintes cursos:

- a) formação para Gerente de Contas;
- b) formação para Gerente de Mercado;
- c) formação para Supervisor;
- d) formação para Gerente de Negócios;
- e) formação para Operador de Negócios.

A Figura 7 retrata a banca final de avaliação de funcionários participantes da formação de supervisores na Universidade Corporativa Banrisul.

**Figura 7 – Programa de Formação na UC Banrisul**



**Fonte: Marcio Kaiser (2019).**

Nominada de Líderes Banrisul, a universidade corporativa compõe uma trilha de cursos disponibilizados aos gestores da instituição financeira, com conteúdo focado no desenvolvimento de competências de liderança, comunicação, gerenciamento da mudança, criatividade e trabalho em grupo, visando alcançar maiores e melhores resultados com as equipes. Sendo os cursos apresentados abaixo:

- a) Primeira Gerência;
- b) PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial;
- c) Laboratório de Liderança;
- d) Princípios da Influência;
- e) Conversas Cruciais;
- f) *Coaching* Executivo;
- g) MBA de Gestão Bancária e da Competitividade;
- h) MBA de Gestão Estratégica e *Banking*.

Para o desenvolvimento e realização dos referidos MBAs (especializações), a UC Banrisul tem parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Como poder visto na Figura 8:

**Figura 8 – Parceria UC Banrisul e Unisinos**

**Fonte: Marcio Kaiser (2019).**

Essa parceria, voltada para a construção e aperfeiçoamento do conhecimento profissional, também é realizada junto a mais instituições de ensino, entre elas: Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Fundação Dom Cabral, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). A UC Banrisul trabalha também com o Parque Tecnológico de São Leopoldo (Tecnosinos) e com o parque tecnológico pertencente à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Tecnopuc). A UC Banrisul também tem parcerias com Universidades Regionais, como: Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Essa proposta permite também que as universidades tradicionais façam pesquisa dentro da UC Banrisul, oportunizando o desenvolvimento de expertises.

A Universidade Corporativa Banrisul também abrange um projeto de incentivo financeiro para a formação no ensino superior, em que o aluno/funcionário escolhe a instituição de ensino onde deseja realizar a graduação. A resposta positiva à solicitação do incentivo se dá através do atendimento de determinados critérios como, por exemplo, a área/projeto de estudo ser de interesse da organização, em consonância com as atividades atualmente desenvolvidas pelo funcionário e/ou em potencial carreira que este vislumbre trilhar no Banrisul. De forma complementar ao ensino presencial, a UC Banrisul investe na modalidade de ensino a distância – EaD, tema abordado no próximo item.

### 3.2.2 Cursos à Distância – Plataforma EaD Banrisul

Em 2013, iniciam-se os cursos EaD no Banrisul, um ano antes do lançamento da Universidade Corporativa Banrisul. O ambiente EaD é oferecido por uma interface dentro da *intranet* da instituição financeira, é construído sobre a plataforma *Moodle*, *software* livre voltado à educação, no qual os participantes poderão ter acesso aos diversos cursos em EaD, na hora em que tiverem disponibilidade, podendo parar e continuar conforme necessário. Para conhecimento, a plataforma *Moodle* (*Modular Object Oriented Distance Learning*) é o ambiente de aprendizagem virtual mais aceito no mundo.

Levando em conta que o quadro funcional do Banrisul é numeroso e disperso geograficamente, o ambiente virtual de educação a distância da UC Banrisul viabiliza o acesso dos funcionários aos cursos, sem que os mesmos tenham que se deslocar de seus locais de trabalho. A plataforma virtual ainda oportuniza ao colaborador autonomia para gerir a realização dos cursos conforme sua área de interesse e/ou disponibilidade de tempo.

Com *layout* de fácil compreensão, o ambiente de acesso aos cursos EaD Banrisul dispõe, na página inicial, o perfil do colaborador, os cursos abertos, os cursos já realizados pelo funcionário, entre outros, conforme Figura 9:

**Figura 9 – Layout plataforma EaD Banrisul**

**Fonte: Ferramenta EaD Banrisul (BANRISUL, 2019).**

Na ferramenta de ensino a distância do Banrisul, como exemplificado na Figura 9, os programas são disponibilizados de forma individual, apresentando: objetivo, conteúdo programático, público-alvo, pré-requisitos, número de vagas e carga horária.

**Figura 10 – Layout de Curso Específico**

The screenshot shows the user interface of the EAD Banrisul platform. At the top, there is a banner for 'EAD Banrisul' with the text '5 anos Um milhão de horas em educação!'. Below the banner, the page title is 'Curso: 18.NOV Formação para Agentes de Registro (B20183310)'. The main content area is titled 'Caro(a) aluno(a)!' and features a large graphic with the text 'CURSO PARA FORMAÇÃO DE AGENTES DE REGISTRO AGR'. Below the graphic, there is a detailed description of the course, its objectives, and the time allocated for its completion. The left sidebar contains a navigation menu with options like 'Página inicial', 'Meu perfil', and 'Curso atual'. The right sidebar includes a search bar and sections for 'Próximos eventos' and 'Atividade recente'.

**Fonte: Ferramenta EaD Banrisul (BANRISUL, 2019).**

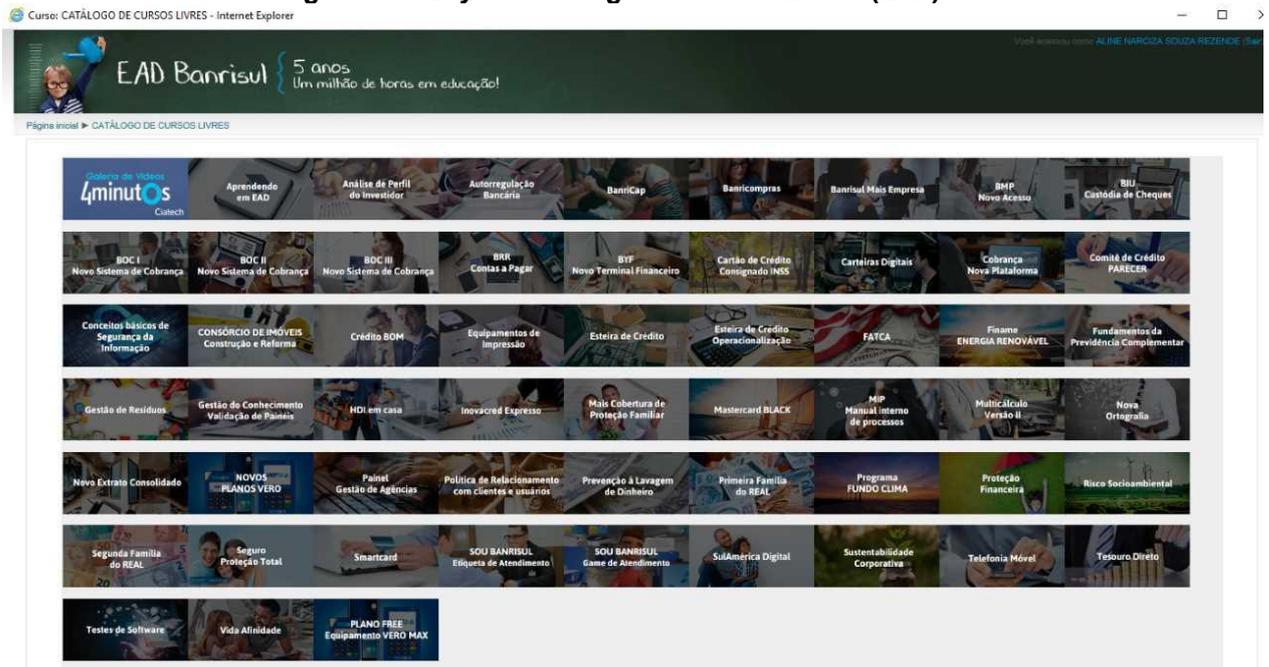
Como exemplificado na Figura 9, através da ferramenta EaD Banrisul, são oferecidos cursos regulares, livres, campanhas, e de conteúdo especial. Os cursos regulares são ofertados permanentemente e têm vagas limitadas, com participação mediante inscrição prévia e prazo determinado para conclusão. Sendo os cursos EaD regulares da UC Banrisul:

- a) acessibilidade;
- b) Adquirência Vero – Versão II;
- c) Banricard;
- d) BanrisulPrev - Versão II;
- e) Cadastro PF;
- f) Cartão BNDES;
- g) Cartão de Crédito - Versão II;
- h) Consórcio;
- i) Crédito Consignado Estadual;
- j) Crédito Consignado INSS;
- k) Crédito Imobiliário - Versão II;
- l) Crédito Rural - Versão II;

- m) Custeio Rural;
- n) Direito do Consumidor;
- o) Etiqueta e Postura Empresarial;
- p) Excelência em Vendas;
- q) Finanças Pessoais;
- r) Formação para Agentes de Registro – 20 horas;
- s) Fundos de Investimento;
- t) Gestão de Pendências;
- u) Introdução à Estrutura de Balanço;
- v) Introdução à Análise de Balanço;
- w) *Leasing* – Arrendamento Mercantil;
- x) Matemática Financeira I;
- y) Matemática Financeira II;
- z) Mercado de Câmbio Banrisul;
- aa) *Office Banking*;
- bb) PROAGRO – Versão II;
- cc) Risco de Mercado - Versão II;
- dd) Risco Operacional;
- ee) Riscos Corporativos;
- ff) Seguros de Vida - Versão II;
- gg) Sinistro – Seguros de Pessoas;
- hh) TEB – PF;
- ii) Técnicas de Vendas e Atendimento Bancário.

Já referente aos cursos livres, esses não necessitam de inscrição prévia, porém são oferecidos por tempo determinado, tratando de assuntos que necessitam ser disseminados por todas as áreas do banco. As campanhas têm um perfil parecido com os cursos livres, conforme Figura 11, pois são oferecidas para todos e por tempo indeterminado.

**Figura 11 – Layout Catálogo de Cursos Livres (EaD)**



**Fonte: Ferramenta EaD Bannrisul (BARRISUL, 2019).**

O Ambiente Virtual, como visto na Figura 9, na Figura 10 e na Figura 11, dispõe de um portfólio de cursos que abrangem, em sua maioria, produtos e serviços direcionados para práticas específicas e as estratégias de venda nas agências do referido banco. Contudo, também há cursos complementares que o funcionário pode realizar conforme seu interesse no assunto ou para ampliar seus conhecimentos, sem ter que necessariamente usá-lo nas suas funções cotidianas. Os cursos apresentam cargas horárias diferentes, alguns são mais curtos, outros mais extensos, conforme a demanda do assunto abordado.

Referente à metodologia de ensino, entre os recursos gráficos utilizados nos cursos, tem-se: apresentação com *slides*, vídeo, imagens, áudios, gráficos, *games*, entre os outros. Os cursos possuem módulos, divididos por assunto, facilitando a possibilidade de o funcionário se organizar, caso opte por ir realizando os estudos em etapas, pois o acesso aos cursos EaD se dá, exclusivamente, durante o expediente normal de trabalho, inclusive por questões trabalhistas — questão que a UC Bannrisul já vem refletindo sobre alternativas.

Quanto à avaliação, os cursos específicos que requerem apropriação do conteúdo por parte do funcionário apresentam testes realizados na própria ferramenta EaD Bannrisul, onde o funcionário deve atingir, no mínimo, 70% de acertos. Os programas regulares de ensino a distância da UC Bannrisul têm as inscrições abertas no final de cada mês, com o início do curso previsto já para o início no mês seguinte, sendo o mês vigente o período estipulado para realização do curso completo, incluindo a avaliação final. Antes da realização do teste de

avaliação, o funcionário é convidado a responder virtualmente suas percepções sobre o curso como um todo, a fim de fornecer um *feedback*, inclusive para eventuais melhorias pela UC Banrisul.

Assim, o monitoramento dos cursos EaD se dá através do número de inscrições, prévias ou não, dos funcionários, e a orientação é que o colaborador realize 12 horas/aula em cursos pela ferramenta EaD Banrisul, sendo essa a principal vantagem oferecida pelo EaD, isto é, a capilaridade e a velocidade no treinamento de um quadro tão grande como o do Banrisul, com 10.725 funcionários.

## 4 METODOLOGIA

Nesta etapa do estudo, será apresentado o percurso metodológico que compreendeu: o método de pesquisa adotado, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14), “a metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica”. Na prática, a metodologia examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que permitem a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução das questões de investigação, dessa forma, constituindo-se na aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, objetivando comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Desse modo, para o desenvolvimento desse estudo foi necessária a adoção de vários métodos de pesquisa, tais como: método exploratório descritivo e interpretativo para a revisão de literatura, que teve como objetivo compreender os termos de referência dessa pesquisa. Tal etapa foi amparada teoricamente por autores como: Gil (2010), Prodanov e Freitas (2009; 2013), Denzin e Lincoln (2006), Zanella (2009), Trojan e Sipraki (2015) e Bardin (2010).

Quanto aos objetivos, esse estudo se classifica como exploratório-descritivo, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito. A proposta descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 140).

Também se utiliza o método de estudo de caso, o qual, conforme Gil (2010, p. 37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Segundo o autor, o estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade. Também foi utilizada a técnica de levantamento de dados e os seus resultados foram apresentados com enfoque quantitativo e qualitativo. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de levantamento de dados ocorre quando se interroga uma população, cujo comportamento desejamos conhecer, através de algum tipo de questionário. Sendo que o tratamento quantitativo servirá para medir os dados coletados por meio do enfoque estatístico, pois buscou quantificar o número de participantes desta pesquisa. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que os estudos quantitativos são uma forma de quantificar certa afirmação, que requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os dados coletados (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69).

Vale ressaltar que os dados coletados também receberão tratamento qualitativo, pois o mesmo prioriza o subjetivo, as opiniões dos participantes da pesquisa sobre o que se pretende investigar. O tratamento qualitativo se preocupa em analisar com maior profundidade os discursos e elementos importantes dos resultados da pesquisa. Para Zanella (2009, p. 75), a pesquisa qualitativa “tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave”. Assim, os estudos com análises qualitativas têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural”.

Igualmente, classifica-se esta pesquisa como descritiva, pois, conforme Gil (2010, p. 27), “tem como objetivo a descrição das características de determinada população”. Podendo, ainda, ser elaborada também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Assim, foi realizada uma pesquisa de levantamento de dados, utilizando o estudo de caso, numa pesquisa exploratória e descritiva, com análise qualitativa, para o tratamento de dados, aos quais se buscou analisar as contribuições da implementação da Universidade Corporativa Banrisul para a qualificação técnica do quadro de colaboradores do Banco.

A instituição escolhida como objeto de estudo neste projeto foi a Universidade Corporativa Banrisul, fazendo-se a análise desde a sua constituição/implementação, em 2013, até 2018. A escolha pelo referido objeto de pesquisa se deu visto o interesse da pesquisadora em investigar e conhecer mais sobre a interação entre os campos da comunicação e da educação, no segmento bancário, com a área da indústria criativa. Além do interesse profissional, pois, por fazer parte do quadro funcional, viu neste estudo a oportunidade de contribuir por meio de estudo aprofundado e de base científica com subsídios à organização.

Vale ressaltar que esta pesquisa é autorizada pelo Banrisul, conforme documento no Anexo A, e, também, o gestor executivo e dois analistas/criadores de conteúdo da equipe de coordenação da Universidade Corporativa Banrisul concederam entrevistas, conforme roteiros no Apêndice A e no Apêndice B. Além disso, foi autorizada a aplicação de questionário (*survey*) ao quadro de funcionários, para viabilizar este estudo, cujo roteiro está disponível no Apêndice C. Os participantes da pesquisa são atuantes na direção geral (estrutura administrativa do banco, centralizada em Porto Alegre) e na rede de agências do estado do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre 2013 e março de 2019, ou seja, desde o início dos cursos EaD Banrisul até o mês anterior à aplicação do questionário.

#### 4.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados e de informações foi realizada mediante revisão de literatura, análise de documentos, aplicação de questionário (*survey*) e realização de entrevistas, as quais são descritas a seguir:

a) revisão de literatura:

- o levantamento bibliográfico foi utilizado como meio de revisão, atualização e contextualização dos termos de referência deste estudo, a fim de compreender termos como: gestão do conhecimento — inovação e qualificação profissional, criatividade e processo criativo — universidade corporativa, tecnologias da informação e comunicação, bem como sua aderência à indústria criativa. Desse modo, este estudo teve como base autores consagrados nessas temáticas, tais como: Eboli (2004), Meister (1999), Schumpeter (1997), Takahashi e Takahashi (2007), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), De Bes e Kotler (2011), Castells (2003), Landry (2012), Howkins (2013), De Sordi (2015), Sabbag (2007), Boff (2000), Terra (2000), Muzzio e Paiva Junior (2014), entre outros.

b) análise de documentos:

- para o aprofundamento deste estudo, foi utilizada a análise documental, pois, para Gil (2010, p. 31), o que geralmente se recomenda é que seja considerada “fonte documental quando o material consultado é de uso interno à organização e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou base de dados”. Assim, para este estudo, foi utilizada a coleta de dados e informações em materiais públicos disponíveis em mídia impressa e eletrônica como *cases*, artigos, reportagens e entrevistas. Vale mencionar que também se obtiveram informações internas disponibilizadas pela Universidade Corporativa Banrisul, tais como: a missão e a visão, além de características sobre a organização e estrutura interna, infraestrutura, formação de tutores, planejamento e desenvolvimento do conteúdo e *layout* dos cursos, recursos pedagógicos, métodos de avaliação e indicadores de resultados da UC Banrisul.

c) entrevista:

- para o desenvolvimento deste estudo, foi necessário, também, a realização de entrevistas. Segundo Gil (2010), a entrevista pode ser: a) aberta — com questões e seqüências predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder; b) guiada — com formulação e seqüência definidas no curso da entrevista; c) por pautas —

orientadas por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso; d) informal — que se confunde com a simples conversação;

- o instrumento de coleta de entrevista também foi utilizado nesta pesquisa, por meio de dois roteiros semiestruturados, contendo perfil e questões específicas, conforme o Apêndice A e o Apêndice B. Desse modo, foram entrevistados, de forma direta (presencialmente), o gestor executivo da Universidade Corporativa Banrisul e, na mesma data, dois analistas/criadores de conteúdo da equipe de coordenação da Universidade Corporativa Banrisul, dia 5 de dezembro de 2018, no prédio da direção geral, localizado no centro de Porto Alegre/RS. Vale ressaltar que as entrevistas foram gravadas e as partes relevantes a este estudo foram transcritas e mencionadas no corpo do texto;
- as entrevistas tiveram caráter informal e para as quais foram elaborados dois roteiros que serviram de base para a coleta de dados, fundamentais para este estudo, disponíveis respectivamente no Apêndice A e no Apêndice B. Vale salientar que um roteiro foi elaborado com o objetivo de se obter informações sobre a implementação da UC Banrisul e foi aplicado ao gerente executivo — Marcio Kaiser. O outro roteiro foi elaborado com o objetivo de compreender sobre o desenvolvimento dos cursos e aplicado aos dois analistas/criadores de conteúdo. Contudo, em ambos os roteiros de entrevista, considerou-se a flexibilidade nas respostas, oportunizando ao entrevistado responder da forma que melhor considerasse.

d) questionário:

- Gil (2010, p. 103-4) destaca que a elaboração do questionário consiste basicamente “em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário”;
- para Gerhardt e Silveira (2009, p. 39), “a pesquisa *survey* busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas”;
- na aplicação do questionário, foi solicitado o perfil do participante e questões específicas quando se utilizou a Escala Ordinal *Likert* de cinco pontos (grau de concordância), sendo eles: discordo totalmente, discordo em grande parte, sem

opinião, concordo em grande parte, concordo totalmente. A escala *Likert* é a mais utilizada em questionários, onde o público responde às afirmações baseadas em escalas, através de níveis psicométricos de discordância ou concordância (TROJAN; SIPRAKI, 2015);

- as médias das respostas obtidas serão mensuradas pela pontuação de cada alternativa, conforme quadro a seguir:

**Tabela 4 – Escala de Concordância**

Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Sem opinião	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

**Fonte: pontuação definida pela autora.**

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) o método comparativo buscar explicar as semelhanças e as diferenças, permitindo analisar o dado concreto, deduzir aspectos constantes ou abstratos. Assim, o Quadro 5, relaciona respectivamente o referencial, as perguntas ao gestor, aos criadores de conteúdo, aos funcionários, bem como os pilares de análise.

Quadro 5 – Pilares de análise e aspectos para coleta de dados

INOVAÇÃO	GESTÃO DO CONHECIMENTO	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	Escala Likert: 5 pontos de concordância		
				GESTOR	CRIADORES DE CONTEÚDOS	BANCARIOS
Novos produtos, novos serviços, novos processos, matéria prima, novos mercados e novas organizações. (SCHUMPFER, 1997)	Criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, e fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão (BORG, 2000)	A tecnologia permite o contato entre diversos mercados, países, pessoas em tempo real, gerando e realizando investimentos nos diversos mercados. Surgindo um novo sistema e comunicação que faz da linguagem digital, promovendo a interação global de produção e distribuição de palavras, sons e imagens. (MARRASCHINI, WIEBEDIENCKE e SOUZA, 2013)	A universidade em si tem por função gerar labor, através do comportamento com a variedade como base e contribuir do conhecimento. No contexto de grandes mudanças na sociedade, na educação e na busca de qualificação profissional, surgem as universidades corporativas, com meta de manter os profissionais atualizados quanto aos acontecimentos (FERREIRA, 2003)	Existe algum percentual de lucros da empresa destinado a investimentos na UC Banriul? Qual?	As ações de conteúdo são planejadas ou são feitas de forma espontânea? Liste de quais recursos considera importante utilizar? Lista de quais cursos são planejados?	Você identifica que a UC inovou e que as tecnologias de informação estão presentes nos recursos pedagógicos como vídeos, imagens, áudio, games, e contribuem no processo de aprendizagem.
Mudanças que podem ser relativas ao objeto ou a empresa (a oferta, ao produto, serviço ou ainda pode estar relacionada ao processo. Os graus de novidade de inovação incremental e radical (TAKAHASHI e TAKAHASHI, 2007)	Estratégia que transforma bens intelectuais de organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. (MURRAY, 1996)	Não somente gerar o conhecimento, mas sim o conhecimento, o que promoveu uma nova cultura, devido aos estudos relacionados à inteligência artificial ligados à cognição. Nesse sentido o professor (pessoas que trabalham na referência área) e o conhecimento humano transformam na matéria prima (materialidade na atividade) (BARRO, 2007)	Seu um grande-chefe estratégico para desenvolver e atualizar funcionários (clientes, fornecedores e comunidades, com o objetivo de cumprir as estratégias de referir empresa. Tanto as universidades como objetivo atender a vantagem competitiva, realização e aprendizado permanente, um desempenho excepcional dos valores humanos e, consequentemente, da organização. (M, STEF, 1999)	Como é selecionado o quadro dos profissionais que compõem a UC Banriul? De que forma os cursos são planejados?	A criação de conteúdo e a produção gráfica do mesmo é feita de que forma?	“Você considera os cursos (presenciais e EaD) coerentes com a prática de seu cotidiano. “A metodologia de livre escolha dos cursos faz ter a possibilidade potencializar suas competências acadêmicas, bem como conhecimentos interdisciplinares.
Fazer algo como nunca foi feito antes, estendo e após de introduzir novidade relacionada a produção visando melhorias (SPINA, 2003)	Estratégia para sobrevivência empresarial. (ITEMA, 2000)	Conjunto formado por hardware e software e utilizado para coletar, processar, armazenar, disseminar informações para dar suporte a decisões. (LAURIDES e LAURIDES, 2005)	Consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional com o objetivo de atender a empresa para trabalhar com novos produtos e a importância de uma empresa atualizada com as novas oportunidades tecnológicas. (BOLU, 2004)	“Em relação a cultura de formação técnica de Banriul, qual a inovação no modelo utilizado atualmente? “Qual o maior e os objetivos de UC Banriul? “A UC Banriul possui parcerias com alguma universidade brasileira?	Com relação à cultura de formação técnica de Banriul, até onde qual era o modelo utilizado?	“Na sua percepção no modelo de aprendizagem anterior a UC, predominava a busca e transferência de conhecimento de forma diferente entre os funcionários, sem padronização.
Inovação de Produto: Mudanças nos produtos/serviços que a empresa oferece; Inovação de Processo: Mudanças nas formas em que os produtos/serviços são criados e ofertados ou apresentados ao consumidor; Inovação de Posição: Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; Inovação de Paradigma: Mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam a que a empresa faz. (BESSANT e TIDD, 2009)	Argumenta-se que as organizações precisam abandonar o conhecimento obsoleto e aprender a criar o novo conhecimento a partir de suas próprias experiências e inovações contínuas como um processo organizacional. (DRUCKER, 1999)	As trajetórias tecnológicas específicas de empresas mudam com o passar do tempo, o modo que sempre de conhecimento abrem novas oportunidades tecnológicas. (TIDD, BESSANT e PAVIT, 2008)	Se constitui em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional com o objetivo de atender a empresa para trabalhar com novos produtos e a importância de uma empresa atualizada com as novas oportunidades tecnológicas. (BOLU, 2004)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“Na sua percepção, a implementação da Universidade Corporativa gerou fluxos de comunicação e padronização dos processos. “Torna as cursos PRESENCIAIS, realizados através de Universidade Corporativa, na sua opinião, você conseguiu ter um bom aproveitamento do conteúdo. “E em relação ao ensino e distância, você conseguiu ter um bom aproveitamento dos cursos EaD realizados através de Plataforma Moodle.
Apresentar, entre seus pilares básicos, a criatividade, o conhecimento e a informação (TIDD, BESSANT e PAVIT, 2008)	Ênfase não apenas na geração e aquisição de novos conhecimentos, e identificação e codificação do conhecimento, e armazenamento e recuperação do conhecimento, e a aplicação do conhecimento aos processos, produtos e serviços. (BESSANT e TIDD, 2009)	Recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, podendo ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados de informação. (FERREIRA e SOUZA, 2013)	Se constitui em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional com o objetivo de atender a empresa para trabalhar com novos produtos e a importância de uma empresa atualizada com as novas oportunidades tecnológicas. (BOLU, 2004)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“O aprendizado adquirido através de treinamento presencial tem importância e aproveitamento e melhor desempenho na sua rotina cotidiana. “Os cursos e distância (EaD), através da plataforma Moodle, contribuem para sua qualificação profissional, aprimorando e refletindo em melhor desempenho nas suas funções diárias. “Você identifica que os valores, a cultura e os objetivos de Banriul repercutiu na proposta de UC Banriul.
Apresentar-se quatro formas de inovação, sendo elas: produto, processo, organizacional e marketing. (DOLLO, 2006)	Classifica os fatores humanos – cultura, pessoas e liderança, organizacional – processo e estrutura, tecnologia – infraestrutura e aplicações, processo de gestão – estratégia, objetivo e mensuração. (BESSANT, 2009 apud BATISTA, 2012)	Não estão restritas apenas a equipamentos de rede e software, mas abrangem todas as atividades que ocorrem na organização, as quais utilizam recursos tecnológicos, disseminando a troca de dados a partir de sistemas informáticos inteligentes. (SANTOS, CRUZ e PASSETO, 2002)	<b>TIC S E SEU USO NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA</b> As novas tecnologias aplicadas a educação permitem a ampliação do espaço e do tempo de sala de aula, usando a interação entre os participantes presenciais e virtual simultâneas. Podem exemplificar a educação e distância em ambientes virtuais de ensino computacionais, sistemas de tutoria, tratamento e/ou capacitação profissional com uso de metodologia híbrida. (MORAN, 2000)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Fundar por avanços tecnológicos, novos hábitos de consumo, novas comunidades e segmentos, identificação de competências e mudanças no ambiente de negócios (BETHA e BIAN, 1987)	Práticas referentes a processos, pessoas e tecnologia, comunidades de práticas, futuro, educação e universidade corporativa, técnicas de narrativas para desenvolver situações ou situações complexas de inteligência, benchmarking, mapeamento de conhecimento, banco de conhecimentos e competências, gestão de capital intelectual, gestão por competências, sistemas de avaliação de conteúdo, gestão sistêmica de documentos, gestão corporativa e sistema de rastreamento de dados como a data Warehouse e de gestão do conteúdo como o data Mining, para pesquisa de temas específicos (BATISTA et al., 2008 Apud BATISTA, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	A UC Banriul possui alguma métrica sobre a contribuição para a qualificação do quadro de funcionários quanto a padronização e aprimoramento do desempenho de suas funções? Caso sim, qual?	A UC possui alguma métrica sobre a contribuição para a qualificação do quadro de funcionários quanto a padronização e aprimoramento do desempenho de suas funções? Caso sim, qual?	A UC possui alguma métrica sobre a contribuição para a qualificação do quadro de funcionários quanto a padronização e aprimoramento do desempenho de suas funções? Caso sim, qual?	
As necessidades e problemas de pessoas e meios que são ambientes de vivência tecnológica, social e econômica se transformam – (BUTCHKOR e SCHMEIDER, 2013)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Aplicação de novos conhecimentos tecnológicos, que resultam em novos produtos, processos ou serviços, ou um conjunto em alguns dos seus atributos (BORG, 2000)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Criar valor substancial para os clientes de empresa por meio de alterações críticas de uma ou mais dimensões de seu sistema de negócios. (SAVINHEY, WOLCOTT e ARRONZ, 2006)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e, traz resultados econômicos para a empresa, sejam eles ligados a tecnologia, modelos de gestão e modelo de negócios. (BESSANT e TIDD, 2009)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Mudar algo que tecnicamente funciona, e as pessoas dentro de organização são a principal fonte de ideias, alongando das pessoas no processo de inovação e mais importante do que o processo em si (DE BES e KOTLER, 2013; BESSANT e TIDD, 2009)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
São contínuas e incrementais, pequena avanço e muitas não relacionadas a alguma tecnologia mais avançada (FORB, 2008)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Tem a criatividade como a principal força propulsora, contando com ferramentas como o conhecimento e a informação (DOLLO, 2006)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Aproximação entre criatividade, inovação, com o intuito de transformar a criatividade em produto (DOLLO, 2013)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Contribuição de criatividade organizacional, considera os padrões culturais, relacionais e estruturais desenvolvidos na organizações (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Inovação fechada: método de gerar as atividades de inovação a partir do controle de todos os processos de desenvolvimento como a geração de ideias, desenvolvimento, produção, teste, avaliação e entrega, atuando individualmente e internamente e barrando a entrada de competidores (CHESBROUGH, 2007)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	
Inovação aberta: os negócios e o conhecimento são compartilhados de modo a promover a produção e a exploração de ideias internas, devidamente integradas às ideias externas, e a geração e desenvolvimento produtivo e econômico (CHESBROUGH, 2007)	Integrar junto de gestão do conhecimento a cultura organizacional, a liderança, os recursos internos e externos e o ambiente físico (MUZZO e PAVIA JUNIOR, 2013)	Adaptação desses conhecimentos e de sua informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo cumulativo entre a inovação e seu uso [...] as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas e serem desenvolvidas. (CASTELLS, 2003)	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	“A UC Banriul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Qual? “Atualmente, existe alguma métrica de mensuração de contribuição de UC Banriul nos lucros de banco? Qual?	

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, o questionário foi configurado através da ferramenta *Survey monkey*, para o qual o convite à participação foi feito à totalidade do quadro funcionários, ou seja, para as 10.725 pessoas atuantes na direção geral (estrutura administrativa do banco, centralizada em Porto Alegre) e na rede de agências do estado do Rio Grande do Sul, abordando a percepção desses quanto à implementação da UC Banrisul. O envio do questionário se deu de forma direta, para todos os funcionários do Banrisul, individualmente, enviado em seus correios eletrônicos corporativos e, também, por redes sociais e contatos no alcance da pesquisadora. O questionário foi aplicado entre as datas de 6 de abril de 2019 e 21 de maio de 2019, e se obteve um total de participantes da pesquisa de 806 funcionários do Banco e alunos da UC Banrisul.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

O referencial teórico, a caracterização do Banrisul e da Universidade Corporativa Banrisul, bem como os documentos constituem-se em elementos ricos para serem confrontados e discutidos com os resultados da aplicação do questionário (*survey*) e das entrevistas. Desse modo, todo esse material foi analisado, recebendo tratamento qualitativo, no qual o pesquisador busca dados idôneos para conhecer e sintetizar o assunto, o qual será comparado com a teoria referenciada.

A apresentação do questionário se deu por meio de gráficos e tabelas, com apresentação de cunho quantitativo, porém esses dados receberam tratamento qualitativo, por meio de análise de discurso e de conteúdo, conforme Bardin (2010).

Assim, por meio de análise de conteúdo e de discurso, segundo Bardin (2010), o qual define as seguintes etapas para sua condução: organização da análise, codificação, categorização, tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados. Definiram-se para este estudo as seguintes categorias: gestão do conhecimento, inovação, universidade corporativa e tecnologia da informação e comunicação. Para analisar a qualificação profissional, os seguintes aspectos: aprimoramento, padronização e melhor desempenho.

Os dados coletados foram analisados à luz do referencial teórico, realizado por meio de revisão bibliográfica das categorias citadas acima, da caracterização da Universidade Corporativa Banrisul, que se deu por meio de levantamento de dados e documentos, das entrevistas com o gestor e analistas organizadores de conteúdo da universidade corporativa pesquisada e da aplicação dos questionários no quadro funcional do Banrisul.

Para Mattar (2008) e Gil (2010), o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são direcionadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Observando, no âmbito empresarial, o uso estratégico das universidades corporativas, este estudo realizou uma pesquisa a fim de analisar as contribuições da implementação da Universidade Corporativa Banrisul, com foco na qualificação do quadro funcional do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul.

Assim, nesta seção, serão apresentados os dados coletados na pesquisa de campo, que contemplou a realização das entrevistas aos gestores da UC Banrisul e a aplicação do questionário aos funcionários/alunos da UC Banrisul.

Neste tópico, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, que compreendeu: a) a realização de entrevista com o gestor executivo da Universidade Corporativa Banrisul — Marcio Kaiser; b) a realização de entrevistas com os dois analistas/criadores de conteúdo da equipe da UC Banrisul; c) a aplicação do questionário (*survey*) em uma amostra de 806 funcionários/alunos da UC e do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul.

### 5.1 ENTREVISTAS

Este item apresenta os resultados obtidos nas entrevistas, sendo a primeira realizada com o gestor da Universidade Corporativa Banrisul — Marcio Kaiser, conforme roteiro no Apêndice A, no dia 5 de dezembro de 2018. Na mesma data, também foram entrevistadas duas analistas da equipe de coordenação da Universidade Corporativa Banrisul, também organizadoras de cursos, conforme roteiro no Apêndice B. As entrevistas foram gravadas e as partes relevantes a este estudo foram transcritas e mencionadas no corpo do texto, destacando-se que, por problemas no áudio, uma das analistas entrevistadas reenviou as respostas via *e-mail*.

#### 5.1.1 Entrevista com o Gestor

Nesta etapa, será apresentado o resultado da entrevista realizada com o gestor — gerente executivo da Universidade Corporativa Banrisul, na qual se buscaram informações sobre o perfil do entrevistado e questões específicas sobre a UC Banrisul. Ressalta-se que a entrevista foi gravada e transcrita resumidamente, como segue:

### **Perfil do Entrevistado**

- a) cargo/função: Gerente Executivo da Universidade Corporativa Banrisul;
- b) formação acadêmica: formado em Administração, pós-graduação em Gestão de Pessoas e MBA em Inteligência Empresarial;
- c) tempo de serviço: 36 anos;
- d) Idade: 54 anos;
- e) gênero: masculino.

### **Questões Específicas**

- a) **pergunta 01:** como se deu o processo de implementação da UC Banrisul?

Em 2011, nós assumimos a gerência de treinamento que era uma gerência que basicamente trabalhava por demanda. Então tinha se uma média de treinamento de 7 horas média/ano por empregado e depois a gente foi construir, nós tínhamos já a intenção de transformar numa universidade. Mas o que que eu fui ver no mercado, muitas universidades simplesmente trocaram a plaquinha de gerência de treinamento por universidade, não tinham conteúdo, enfim a gente foi entender o processo de uma universidade, foi ver as universidades de referência. A gente foi ver a Universidade do Banco do Brasil, considerada a melhor universidade do país [...] e ali a gente foi aprender. Então, em vez de simplesmente trocar a plaquinha, a gente criou bases, pilares que nós tínhamos que consolidar dentro da organização para chegar na universidade. Então, fizemos um planejamento de quatro anos para chegar numa universidade, fomos passo a passo consolidando tudo isso, programa de instrutoria, criamos a plataforma de educação a distância, uma série de processos que aí sim nos permitiu ser uma universidade. Quando nós tínhamos tudo isso estruturado, a gente transformou a gerência de treinamento numa universidade. [...] A plataforma de educação a distância vai fazer cinco anos e a Universidade tem um ano a menos. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

- b) **pergunta 02:** qual a missão e objetivos da UC Banrisul?

Tem missão e objetivos, sim [...], mas a gente tem uma outra coisa além da nossa missão e dos objetivos, que eu não vou saber te dizer de cor, mas eu tenho isso. Que uma coisa que a gente chama a nossa força. A principal competência da universidade é a construção colaborativa do conhecimento, ou seja, tudo que é desenvolvido aqui é com participação do segmento, da base. Então, se você vai fazer qualquer projeto aqui [...], a gente chama os profissionais que trabalham nessa área pra trabalhar nessa construção, nada é feito em gabinete ou com as pessoas da universidade, nós buscamos pessoas para nos ajudar nessa construção. E aí, sim, é a nossa força, que é nossa capacidade de desenvolver soluções internas, por

isso que a gente tem hoje 600 pessoas envolvidas com a Universidade; quem mais do que nós conhecemos o nosso negócio e a nossa cultura? Por isso que a gente chegou nos números que a gente tem hoje na universidade. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

c) **pergunta 03:** qual a estrutura organizacional da UC Banrisul? Possui organograma?

A Universidade Corporativa Banrisul é uma gerência vinculada à Unidade de Gestão de Pessoas do referido banco. Hoje, são 28 profissionais que trabalham diretamente com a universidade, tendo a estrutura do prédio da direção geral do Banrisul, onde fica a coordenação operacional da UC Banrisul, mais o centro de treinamento. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

d) **pergunta 04:** atualmente, qual a infraestrutura da UC Banrisul?

Para os treinamentos presenciais é utilizada a estrutura física do centro de treinamento que o banco possui, localizada em Porto Alegre, destacando-se o papel social da referida estrutura, visto suas áreas de lazer, hotelaria com 120 posições de leitos, centro gastronômico e seis salas de aulas. Por isso, manter a estrutura é interessante economicamente, pois a contratação terceirizada exigiria cinco vezes mais que o atual investimento. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

e) **pergunta 05:** em relação à cultura de formação técnica do Banrisul, qual a inovação no modelo utilizado atualmente?

O modelo anterior era de treinamento para correção, cursos pontuais. Sendo atualmente um modelo de educação contínua, com um trabalho por competências, com os programas desenvolvidos internamente e nos quais os colaboradores manifestam interesse em participar. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

f) **pergunta 06:** como é selecionado o quadro dos profissionais que compõem a UC Banrisul?

Quanto à qualificação dos instrutores da UC Banrisul, estes, além da qualificação específica, passam por uma formação nos padrões universidade corporativa, processo este que tem parceria com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Bem como participações de profissionais internos que se destacam pela performance em suas funções. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

g) **pergunta 07:** a UC Banrisul possui parceria com alguma universidade brasileira?

(x) Sim ( ) Não. Caso sim, que tipo de parcerias são estabelecidas?

A UC Banrisul tem parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Essas parcerias no desenvolvimento de MBAs

(especialização) também são realizadas junto a mais instituições de ensino, entre elas: Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Fundação Dom Cabral, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Na parte de criatividade, a UC Banrisul trabalha também com o Parque Tecnológico de São Leopoldo (Tecnosinos) e com o parque tecnológico pertencente à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Tecnopuc). Nesse mesmo contexto, a UC Banrisul também tem parcerias com Universidades Regionais como: Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). (Marcio Kaiser – resumo nosso).

h) **pergunta 08:** de que forma os cursos são planejados? Pode marcar mais de 01 opção.

- Importado de algum modelo ou matriz.
- Produzido com parceria de consultoria.
- Produzido pela própria UC Banrisul, com base nas necessidades demandadas pelos funcionários ou pelo banco.

Tudo produzido pela universidade. Consultoria, muito pouco, para desenvolver coisas bem específicas, técnicas, nas unidades. A parte de educação, hoje, a gente adquiriu muita expertise [...] toda a construção do conteúdo envolve o segmento [...]. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

i) **pergunta 09:** atualmente, há métricas da proporção de acesso/disponibilização a treinamentos e cursos conforme a modalidade? (x) Sim ( ) Não. Caso sim, qual?

Quanto às métricas de acesso aos cursos presencial e a EaD, há o controle através de relatórios periódicos. Os treinamentos presenciais têm controle numérico, a exemplificar, as turmas de formação de gestores, com números definidos conforme a demanda do banco, por exemplo, o banco tem um planejamento de quantos gerentes comerciais, operadores de negócios, entre outras funções, quer formar em determinado período. E os módulos EaD são monitorados através das inscrições, requisito para realização do curso, aos quais o acesso é exclusivamente dentro do horário de expediente, devido a questões trabalhistas. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

j) **pergunta 10:** a UC Banrisul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? ( ) Sim ( ) Não. Caso sim, quais?

Quanto à métrica de mensuração de aprendizagem dos cursos, precisa de ferramentas mais específicas, que possibilitem mais precisão para identificar onde se precisa investir mais, onde se está tendo mais resultado, onde os resultados não são tão impactantes. De forma complementar, associa-se, atrelado a essa mensuração,

indicadores como os números expressivos do Banrisul, com mais de um bilhão de reais de resultado/ano, aliado ao crescente interesse da base de funcionários nos projetos da UC Banrisul. Entendo que o crescimento profissional está associado à qualificação pessoal (Marcio Kaiser – resumo nosso).

- k) **pergunta 11:** há estimativa de quantos funcionários, ou percentual do quadro, já utilizaram a UC Banrisul? ( ) Sim ( ) Não. Caso sim, quais?

Existe sim, e em torno de oito mil pessoas entram em sala de aula por ano, alguns mais de uma vez. Sendo o objetivo atingir todo o quadro funcional, incluindo os que não atuam diretamente na área comercial. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

- l) **pergunta 12:** existe algum percentual de lucros da empresa destinado a investimentos na UC Banrisul? Qual?

Quanto ao investimento do Banrisul na UC Banrisul, no ano de 2018, o orçamento deve fechar em 10 milhões de reais só em educação corporativa, valor este que tende a dobrar no ano seguinte. Mas, só conseguimos fazer isso tudo dentro do orçamento porque 95% do que é feito na UC Banrisul é com soluções internas. (Marcio Kaiser – resumo nosso).

- m) **pergunta 13:** atualmente, existe alguma métrica de mensuração da contribuição da UC Banrisul nos lucros do banco? ( ) Sim (x) Não. Caso sim, qual?

Não. Mas eu tenho certeza, nós que somos da área da educação, que acreditamos na educação, que a empresa só é grande, só está desse tamanho, só está apresentando esses resultados porque as pessoas sabem vender. Eu te digo, eu te dou um produto, vende. Você vai ter que aprender sobre esse produto, sobre técnicas de venda. [...] o nosso lucro é crescente, não é de graça, isso está associado ao nível de investimento, ao nível de profissionais que entram em sala de aula (Marcio Kaiser – resumo nosso).

- n) **pergunta 14:** a UC Banrisul possui alguma métrica sobre as contribuições para a qualificação do quadro de funcionários quanto a padronização e aprimoramento do desempenho de suas funções? Qual?

Quanto a métricas de contribuição da UC Banrisul para a qualificação, padronização e melhor desempenho nas rotinas dos funcionários não há números específicos/precisos quanto a isso. Entretanto, qualificar o profissional é essencial para que este esteja preparado para ofertar determinado produto ou serviço. Assim, a UC Banrisul busca disponibilizar cursos de apresentação dos produtos, por exemplo, antes de oferecer no mercado. Outro exemplo é a facilitação em transições de processos ou sistemas, que com treinamento anterior do quadro assimilam de forma mais fluida as alterações sem tanto impacto e/ou resistência quando instaurada a

mudança em si. Passando muitas vezes a UC Banrisul despercebida nisso, mas com seu objetivo alcançado (Marcio Kaiser – resumo nosso).

### **5.1.2 Entrevistas com Analistas/Criadores de Conteúdo**

Neste espaço, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os dois analistas/criadores de conteúdo da UC Banrisul, nas quais se buscaram informações sobre o perfil dos entrevistados, bem como questões específicas sobre a UC Banrisul. Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas e transcritas resumidamente. Os nomes dos entrevistados serão omitidos e serão designados como Entrevistado 01 e Entrevistado 02, como segue:

#### ***Perfil dos Entrevistados***

##### ***Entrevistado 01***

- a) cargo/função: Analista;
- b) formação acadêmica: Pedagoga, com Mestrado em Educação para Sustentabilidade;
- c) tempo de serviço: 29 anos;
- d) idade: 49 anos;
- e) sexo: feminino.

##### ***Entrevistado 02***

- a) cargo/função: Analista;
- b) formação acadêmica: Letras;
- c) tempo de serviço: 30 anos;
- d) idade: 55 anos;
- e) sexo: feminino.

#### ***Questões Específicas***

- a) **pergunta 01:** com relação à cultura de formação técnica do Banrisul, até então qual era o modelo utilizado?

O banco tem 52 anos de educação formal, e anteriormente a essa educação formal a pessoa entrava e, com os colegas, ia buscando a

formação. E, em alguns momentos, ainda é assim, dependendo do tipo de conhecimento, vai-se aprendendo no cotidiano. Vindo, nesses 50 anos, avançando esse processo no banco em departamentos de treinamentos, em ensino a distância, na educação corporativa. Não só trabalhando aqui interna a tarefa, mas acompanhando diretrizes e metas organizacionais, desenvolvendo parcerias externas, perseguindo mais o que é uma universidade corporativa, dialogando não só internamente com seus grupos, mas buscando parcerias com outras universidades e instituições, buscando novas soluções, seja para essas instituições desenvolverem aqui ou até construindo em conjunto, buscando certificações de uma forma conjunta, por exemplo, o curso de libras, desenvolvido em parceria com a Universidade La Salle – Unilassale, construindo em conjunto o conteúdo necessário para um atendimento bancário e o formato que nos atende em EaD e presencial, e a certificação ela sai certificação do Banrisul e Unilassale. Da mesma forma, o curso de formação de instrutores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Começa a haver uma troca de experiência do mundo acadêmico, que faz pensar, desenvolver pensamentos e percepções, e o mundo de uma universidade corporativa que é da aplicabilidade de acordo com as necessidades da organização, de resultados, uma coisa mais pragmática (Entrevistado 01).

Então, observa-se, hoje, a universidade corporativa do banco saindo lá daqueles 50 anos, de algo de setor de treinamento, de capacitar e de buscar somente recursos fora, mas de desenvolver seus funcionários, dos instrutores, termo que já está sendo superado para educadores porque são pessoas que trazem as suas informações do cotidiano, das rotinas, das suas experiências externas, alguns são mestres, são doutores e que ajudam a construir esse conhecimento dentro da Universidade Corporativa do Banrisul (Entrevistado 01).

Os treinamentos eram feitos por demanda, com abordagem técnica e reativa. Não havia certificação. O foco dos treinamentos era habilidades técnicas. Hoje, os treinamentos são estratégicos, proativos, com certificações. Ações continuadas, com base em competências essenciais (Entrevistado 02).

b) **pergunta 02:** de que forma os cursos são planejados? Várias opções podem ser escolhidas:

- ( ) importado de algum modelo matriz;
- ( ) produzido com parceria de consultoria. Qual?;
- ( ) produzido pela própria UCB, com base nas necessidades e demandas pelos funcionários ou pelo banco.

Comentários livres.

Tem de tudo um pouco, vai encontrar treinamentos que são operacionais ou de um sistema, vai encontrar também concepções de curso de algum produto específico do banco, desenvolvido pelas áreas comerciais, por exemplo. Têm-se, também, novas tendências de mercado e de estratégia que se alinha esse conteúdo interno do

banco com expertises externas. Têm-se pós-graduações, MBAs criados específicos para o Banrisul. Nisso está se falando de modelo presencial, mas também de modelos híbridos, presencial e a distância (Entrevistado 01).

Têm-se, também, os termos de responsabilidade, os termos de ser instrutor, os critérios a serem observador para atuar como instrutor. Tem a pessoa que elaborar o conteúdo, porque nem sempre o instrutor é a pessoa que elabora conteúdo. Tem aquela pessoa que pode só elaborar conteúdo, seja para um curso presencial ou principalmente para cursos a distância, tem o tutor. Tem pessoas que revisam a parte gramatical, de português, sempre funcionários do banco assinando termos de responsabilidade. Têm-se vídeos, a Universidade Corporativa tem o ensino a distância, tendo uma área que produz muito material e recursos (jogos, vídeos, desafios, fóruns) a partir dos conteúdos que as áreas mandam (Entrevistado 01).

Os cursos produzidos com a participação de analistas especialistas da UC, gestores e colegas que detêm conhecimento e apresentam performance na função. Desta forma conjunta: criando soluções para segmentos específicos da comunidade Banrisul, sustentado pela inteligência corporativa; aplicando a inteligência organizacional e os recursos para que as pessoas conquistem “excelência profissional”; priorizando a construção colaborativa de soluções com a comunidade Banrisul, através de amplo acesso à UC; oferecendo um modelo educacional que norteie a carreira do indivíduo com base em competências pré-definidas, privilegiando a autonomia e o desenvolvimento corporativo; inovando cada vez mais nos processos e programas oferecidos, transformando conhecimento em resultados sustentáveis para a organização (Entrevistado 02).

c) **pergunta 03:** ao planejar o curso, quais desses recursos considera importante utilizar? Várias opções podem ser escolhidas:

- ( ) apresentações com *slides*; ( ) imagens;
- ( ) vídeo; ( ) áudio;
- ( ) disposição do texto através de cores e fontes;
- ( ) linguagem simples;
- ( ) facilidade no uso da ferramenta operacional, nos casos EaD;
- ( ) gráficos;
- ( ) referencial, fontes da informação;
- ( ) aproximação da teoria com a prática.

Comentários livres.

Traz-se a questão da formação dos instrutores, antes o instrutor se destacava na sua área e era puxado para entrar em sala de aula, o que atendeu até um determinado momento. Mas, pra trazer mais a assimilação de conteúdo, trocar mais com o cotidiano que as

peças vivenciam, para ser algo realmente eficaz e que vai mudando o perfil dos instrutores que entram em sala de aula, vai-se percebendo cada vez mais uma didática que seja correspondente e favoreça o aprendizado. Então, tem-se um curso básico de instrutores, que trabalha com programação neurolinguística - PNL, trabalha questões básicas de educação, se papel de instrutor, com as diretrizes da instituição, mas trabalham muito com a questão de imagem, de vídeo, de contrastes de cores, jogos, instigando para que vá além de algo mais passivo, expositivo, mas que traga as pessoas para construir junto o conhecimento. Esse mesmo curso de formação de instrutores tem uma segunda parte com Unisinos, que traz um aprofundamento didático na parte de avaliação, na parte de psicologia organizacional, retórica e oratória. Com constantes cursos de atualização dos instrutores. Então, se procura trazer assim: gamificação, técnicas didáticas, dinâmicas de grupo, principalmente as tecnologias virtuais, as tecnologias da comunicação e da informação – TICs, assim todos os recursos contribuem muito, são importantes, não podendo definir uma melhor que a outra, todas elas são complementares, não perdendo nunca o foco do que é o objeto da aprendizagem mesmo. E fundamental relacionar teoria e prática (Entrevistado 01).

A teoria e a prática devem estar atreladas. Investimos cada vez mais no treinamento prático vivencial, incluindo os programas de formação jogos e vivências relacionados às respectivas funções e cargos do Banco. Incluímos na relação: nossa plataforma de Educação a Distância, Telerreuniões, Videoconferências (Entrevistado 02).

d) **pergunta 04:** a criação do conteúdo e a produção gráfica do mesmo é feita de que forma?

Por exemplo, a área do ambiente que tem o programa Reciclar, eles têm todo o conteúdo de legislação, de cuidados que a organização tem que ter. Essa área se reúne com a equipe do EaD da Universidade Corporativa Banrisul e com isso eles vão estudando uma forma atrativa de imagem, de jogos, de exercícios de fixação, compreendendo uma carga horária necessária e montam o curso EaD.

Outros que são híbridos, ela poderia ter um momento presencial no curso de supervisor de agência, então teria materiais para expor lá presencialmente, talvez em *slides*, em jogos, ou levar pessoas para dar depoimento. Pode ser enviado um conteúdo antecipadamente para um curso que será presencial, instigando uma sala de aula invertida, e assim quando entra em sala de aula aproveita as reflexões daquelas pessoas que leram previamente, que buscam mais ela fez pra trabalhar em sala de aula e ir construindo mais e aprofundando mais a partir daquilo que eles trazem (Entrevistado 01).

Os próprios instrutores formatam seus conteúdos e apresentações. A UC disponibiliza formação para instrutores. Para ser instrutor é necessário passar pela formação (Entrevistado 02).

e) **pergunta 05:** a UCB possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Caso sim, qual?

Tem alguns indicadores, mas eles podem ser mais aprimorados, mais refinados. Os indicadores básicos então são: avaliações de reação, se gosto ou não do curso. Tem um acompanhamento junto com os instrutores, sobre o desenvolvimento destes. De aprendizado que reflete na organização, pode pegar pela parte de investimento, de evitar multas, de evitar perdas financeiras em função de fraudes. Exemplo, na parte do cinema acessível e na parte de libras pode buscar evitar perdas e multas pro banco junto ao Ministério Público e a Febraban. Nesse exemplo, a Universidade Corporativa Bannisul trabalha muito próxima à unidade de Gestão Corporativa, porque tem que atender à legislação na parte de acessibilidade estrutural como rampas, elevador, piso podotátil, mapa em Braille na agência para a pessoa se localizar, mas tem aspectos de atitude da pessoa no atender de uma forma mais adequada, qual é abordagem mais adequada quando chega uma pessoa com deficiência, se deve se dirigir a ela ou somente ao acompanhante. Aí tu está trabalhando com uma questão de bom senso para melhor atender, ou tu pode trabalhar dentro de uma legislação e a empresa ter que se adequar e pode levar multa. Tinha uma multa prevista de quatro milhões de reais, tinha processo no Ministério Público e à medida que isso foi sendo mostrado tanto de melhorias esses processos foram sendo arquivados. E um retorno para organização que ela deixa de perder financeiramente. Destaca o extrato em braile e demais ações de acessibilidade. Produtos e serviços criados são indicadores, ganho financeiro, ou evitar perdas financeiras, aprimoramento de processos dentro do banco, acessibilidade na produção de material. Assim se percebe que nem todos tenham um retorno de investimento na questão financeira hoje palpável dos cursos, mas tu percebe o desenvolvimento de competências que vai diminuir retrabalho lá na ponta, perdas financeiras, melhores controles para eficácia e segurança do trabalho. Vai me perguntar, todos eles têm isso, não nem todos, alguns têm mais pontos fortes de desenvolvimento relacional de liderança, tu vai percebendo dentro da cultura organizacional, mas são coisas que tu vai estar perseguindo sempre, nunca vai estar 100 por cento, dependendo também de contextos (Entrevistado 01).

A mensuração de aprendizagem dos cursos se dá através de provas, análise e apresentação de cases, jogos corporativos e Banca. As avaliações de aprendizagem garantem a efetiva participação dos empregados e a mensuração do nível de conhecimentos adquiridos. Temos, ainda, avaliação de reação serve de parâmetro para melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem, no que se refere ao conteúdo trabalho, assim como a atuação do instrutor/tutor. Neste momento, também se avalia quesitos técnicos, nos casos de cursos à distância ou que requerem algum tipo de equipamentos/sistemas. Por fim, temos a avaliação de resultado, que deve medir o retorno sobre o investimento realizado, seja o curso desenvolvido internamente, com recursos próprios (cursos a distância, por exemplo), assim como os cursos externos. Como a Universidade Corporativa tem por objetivo estabelecer vantagem competitiva do

Banrisul, a eficácia dos treinamentos e cursos deve ser sempre mensurada (Entrevistado 02).

- f) **pergunta 06:** você tem/teve retorno (positivo ou negativo) sobre os cursos que produziu? Caso sim, qual? Se quiser exemplificar:

Curso de primeira gerência que é da ilha de curto prazo, nos fizemos reunião com os instrutores no fechamento de como é que foi esse curso, eu me reuni com os organizadores e fizemos uma reunião com os instrutores para fazer o fechamento do ciclo desse ano e pegando as impressões deles, do que foi bom, de oportunidade para melhorar, mas apresentamos pra eles uma pesquisa de onde é que essas pessoas que passaram pela primeira gerência estão hoje e as percepções delas. Então aí a gente reuniu, então dá pra perceber os sentimentos de mais segurança, principalmente de prepará-los para teoria junto à prática, a aplicabilidade, então a gente vai tendo retorno disso, alguns destacando alguns assuntos que vão ter mais aplicabilidade ou mais objetividade, a importância de depoimentos de colegas que já atuam na área, a questão de mentoria. Então, a gente recebe esses retornos assim, e trazendo a questão dos instrutores, um exemplo de curto prazo da primeira gerência. Nos cursos de longo prazo, isso aparece muito aqui na gestão de pessoas nos momentos de seleção de pessoal, do acompanhamento de funcionário, pontos que ali podem aparecer que tem que reforçar aqui ou que já aparece ali nos resultados das pessoas. Aqui do grafo documentoscopia e fraude, o instrutor recebe de um canal direto muito retorno dos colegas que já passaram por ele pedindo confirmação se os documentos são fraudulentos ou não, e daí ele diz tu fez certo, está no caminho certo, fez bem em desconfiar, ou não, essa daí considerar por essas e essas situações que podem levar a ter uma assinatura trêmula. A pessoa conseguiu pegar uma fraude, o quanto ele deixou do banco perder naquela assinatura. Dos instrutores através das avaliações das turmas que a gente vai percebendo o quanto vai melhorando a questão de avaliação e reação em relação aos instrutores, ao quanto mudou a qualidade de materiais, de objetividade e clareza, de exercícios desenvolvidos, ou seja, os próprios treinando dando retorno a respeito dos instrutores que é fruto dessa capacitação (Entrevistado 01).

Sim, como já falamos para todas as atividades desenvolvidas pela UC são feitas avaliações de reação e de resultado e, a cada final de curso de formação é reservado um momento junto com os treinandos para se obter um *feedback* do programa desenvolvido, avaliando presencialmente: conteúdos, organização, carga horária, instrutores, atividades, dinâmicas, jogos e participação de mentores (Entrevistado 01).

- g) **pergunta 07:** a UCB possui alguma métrica sobre as suas contribuições para a qualificação do quadro de funcionários quanto a padronização e aprimoramento do desempenho de suas funções? Caso sim, qual?

Eu entendo que precisa avançar mais nesse sentido, mas assim algumas métricas quantitativas a quantidade de horas aula já desenvolvidas ou acessadas em EaD, na metade de ano foi um milhão de horas aula. Tem a questão do Sou Bannisul, que tem uma questão de qualificação de atendimento, no mínimo 12 horas por semestre tu precisa fazer curso, aí as pessoas aquelas que não fazem curso vão lá fazer, tem essas quantitativas assim. Mas também tem aquelas pessoas que buscam mais qualificação, buscam graduação, buscam pós-graduação, buscam mestrado, buscam doutorado, cada vez mais vem crescendo isso e o incentivo da organização também. A universidade ela tem diretrizes, tem missão e visão, isso posso te passar, mas ela não tem ainda estruturado um projeto político-pedagógico. Nós já esboçamos ele e estamos buscando uma assessoria também para ter um olhar externo de especialistas para começar a estruturar o projeto político-pedagógico, agregando os atores todos envolvidos, não só com essa visão aqui, mas envolvendo os instrutores, os colegas que fazem parte. Essa caminhada ela vai ajudar a refinar essa questão de métrica. Questões metodológicas de tecnologia, sejam elas digitais ou não, para aprimorar o trabalho, isso tem sido bastante aplicado e se percebe mais avançar, mas também não tem uma métrica muito clara sobre isso.

[...] Em termos de diminuição na ouvidoria de reclamação de atendimento, tem a ver muito com a questão de trabalhos aqui sendo oferecidos para a questão de atendimento, de uso de equipamentos, de autoatendimento, na questão de processos de desenvolvimento de lideranças, de sucessão. [...] O grupo tem perseguido muitos trabalhos de construção de forma mais coletiva, mais colaborativa, utilizando de técnicas de *design thinking* que tá muito hoje procurando implantar metodologias ágeis, mas algumas coisas se favorecem e às vezes nem é por atitudes, por comportamentos, é a rotina nossa, que vocês passam na agência a gente passa aqui também. [...] Imagina num escopo onde tem muitos superintendentes e a diretoria, com vários projetos em prioridade, então tu tem que levar todos eles como prioridade e a tua dedicação pra montar um projeto, pra tu pensar no cenário e tudo, tu precisa de tempo, então o pessoal tem muita habilidade, tem muita competência, mas nem sempre se consegue evoluir como gostaria, o ideal (Entrevistado 01).

Sim, a Universidade Corporativa BANRISUL vem trabalhando com alguns indicadores. São eles:

1. Grau de motivação dos líderes,
2. Grau de satisfação dos clientes,
3. Índice de mobilidade vertical (promoções internas,
4. *Market-share*,
5. Rentabilidade,
6. Saída de talentos,
7. *Turnover*,
8. Número de horas de treinamento por colaborador,
9. Número de participantes externos,
10. Percentual de consultores internos,
11. Avaliação dos treinamentos e das atividades,
12. Avaliações de Estágio,
13. Avaliações de Performance Comercial,
14. Citações positivas na imprensa,

15. Premiações de *cases*,
16. Solicitações para *benchmarking*,
17. Convite para palestras externas,
18. Número de organizações interessadas em conhecer nossa estrutura,
19. Percentual do público-alvo interno,
20. Custo-hora de treinamento x média do mercado,
21. Índice comparativo de treinamento per capita,
22. Produtividade dos colaboradores,
23. Número de projetos implantados (Entrevistado 02).

## 5.2 ESTUDO QUANTITATIVO

Nesse tópico, apresentam-se os resultados obtidos através da aplicação do questionário com a amostra de 806 participantes da pesquisa do quadro funcional do Banrisul que já tenham realizado algum curso na UC Banrisul, a fim de verificar a percepção desses em relação às contribuições da UC Banrisul para sua qualificação profissional, com base nos pilares: aprimoramento, padronização e melhor desempenho. O questionário foi aplicado através da ferramenta *Survey monkey*, entre as datas de 6 de abril de 2019 e 21 de maio de 2019.

### 5.2.1 Questionário com os Funcionários do Banrisul

Este estudo recebeu 806 retornos dos convites à pesquisa, feitos à totalidade de 10.725 funcionários do Banrisul. Referente ao perfil dos participantes observa-se que, significativamente, 798 entrevistados identificaram seu cargo, sendo a maioria escriturário, são 585 profissionais (72,58%), seguidos de 123 (15,26%) operadores de negócio, 21 (2,61%) gerentes gerais, 17 (2,11%) analistas, 16 (1,99%) gerentes de negócios, 10 (1,24%) supervisores, 9 (1,12%) gerentes adjuntos, 5 (0,62%) assistentes, 3 (0,37%) gerentes comerciais, 3 (0,37%) gerentes de contas, 2 (0,25%) gerentes de mercado, 1 (0,12%) gerente corporativo, 1 (0,12%) gerente executivo e 1 (0,12%) superintendente, ilustrado no Gráfico 2.

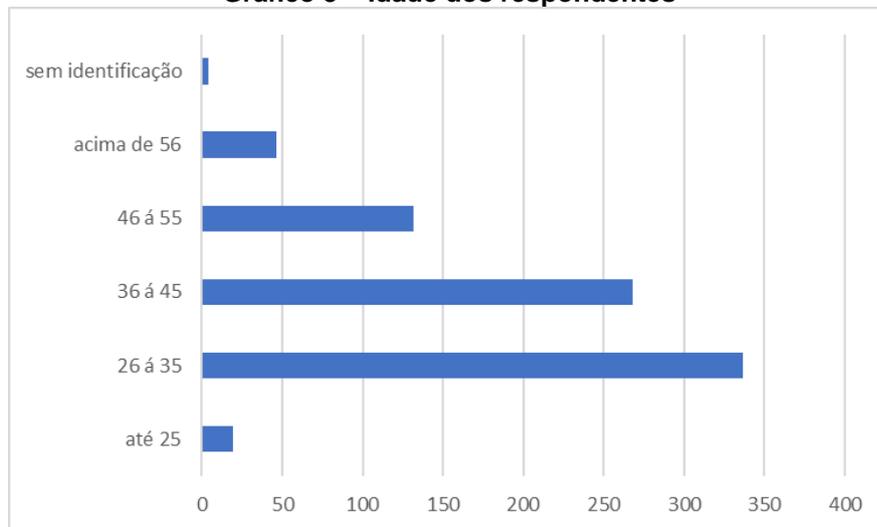
**Gráfico 2 – Cargo**



**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Referente à idade dos respondentes, pode-se identificar que a maior parcela tem entre 26 anos e 35 anos, sendo 337 (41,81%) pessoas, seguidas de 268 (33,25%), com idade entre 36 anos e 45 anos, 132 (16,38%) respondentes, com 46 anos a 55 anos, 46 (5,71%) acima de 56 anos, 19 (2,36%) respondentes com até 25 anos e 4 (0,5%) pessoas não identificaram sua idade, como pode ser visto no Gráfico 3:

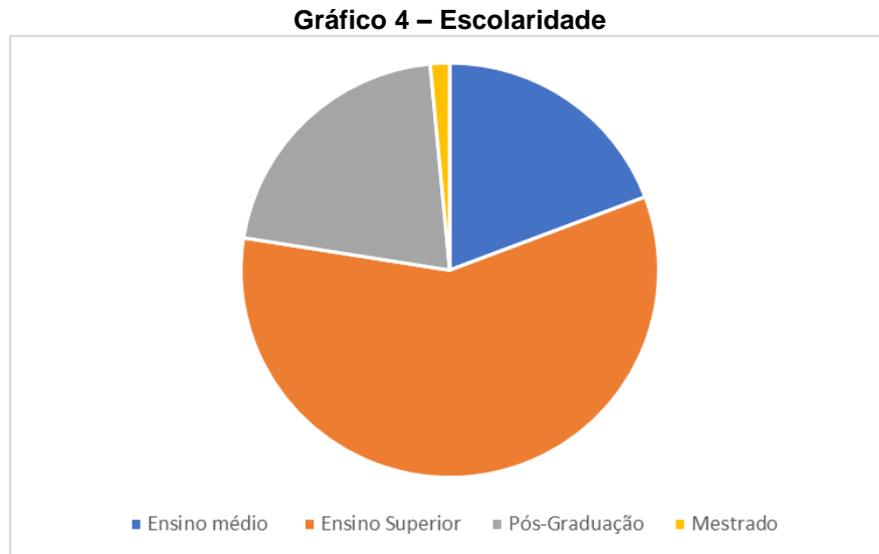
**Gráfico 3 – Idade dos respondentes**



**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

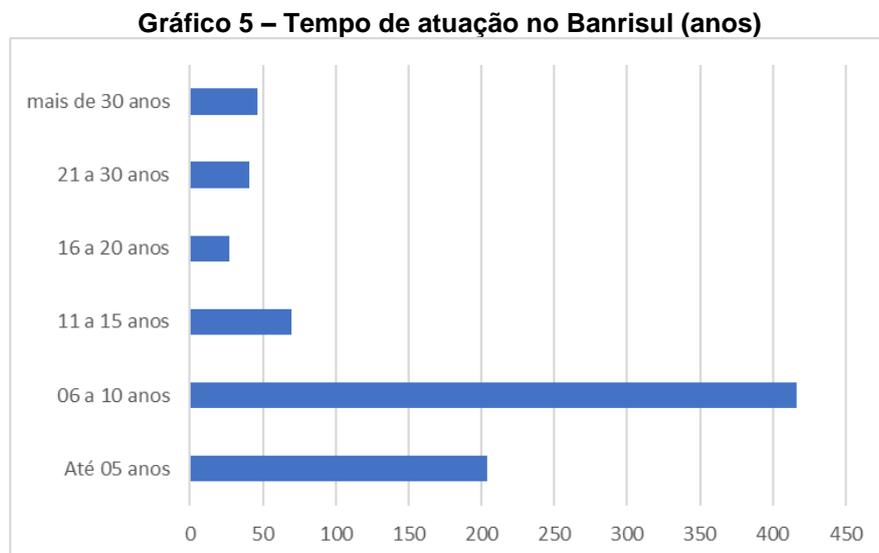
Referente à escolaridade concluída dos entrevistados, destaca-se que a maioria, 466 (57,82%), possui ensino superior, 168 (20,84%), pós-graduação, 154 (19,11%), ensino

médio, e 12 (1,49%) respondentes identificaram ter mestrado, tendo 5 abstenções a esta pergunta, conforme Gráfico 4:

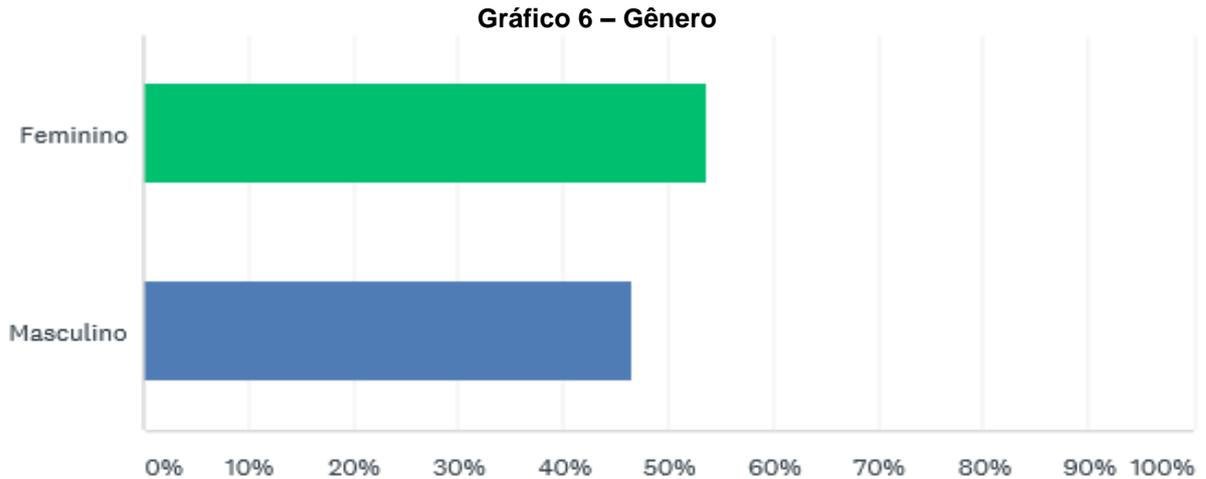


**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Identifica-se, quanto ao tempo de atuação no banco, que a maioria dos respondentes tem entre 6 anos e 10 anos, sendo 416 (51,61%). Seguidos de 204 (25,31%), com até 5 anos de ingresso na empresa, 70 (8,68%), com atuação entre 11 anos e 15 anos, 27 (3,34%), na faixa de 16 anos a 20 anos de serviço, 41 (5,08%), entre 21 anos e 30 anos de empresa, e 46 (5,7%) com mais de 30 anos de atuação no Banrisul, tendo 2 abstenções nesta questão, conforme Gráfico 5.

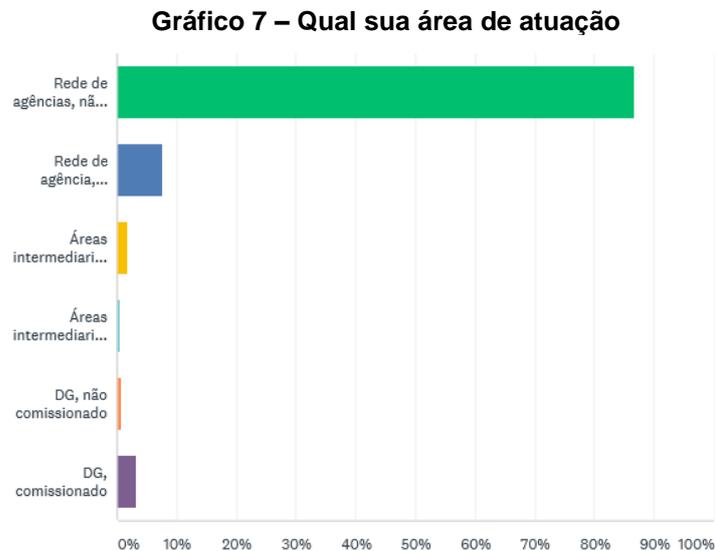


**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**



**Fonte: Pesquisa própria.  
Base: 806 Participantes.**

Quanto ao gênero dos respondentes, 53,51% é feminino e 46,49% é masculino, como mostra o Gráfico 6. Da base de 806 respondentes, identificam-se 427 mulheres, 371 homens e 8 pessoas optaram por não responder essa pergunta.

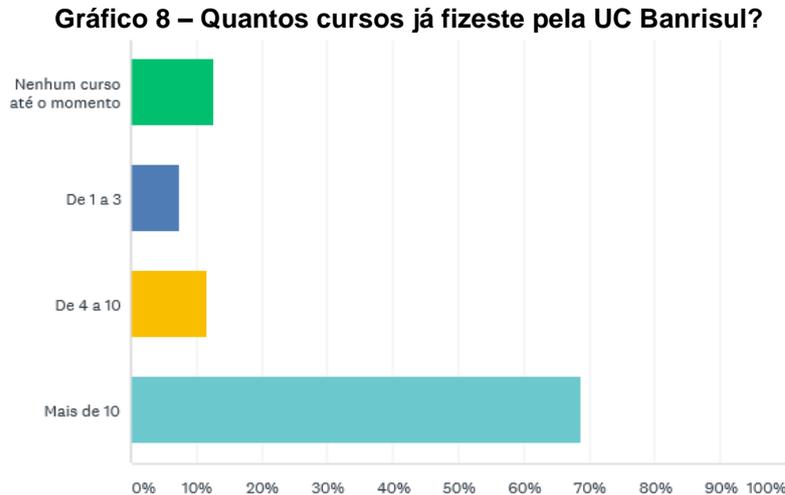


**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Questionados sobre a área que atuam, 690 funcionários, ou seja, expressivos 86,57% dos respondentes são funcionários não comissionados que desempenham suas funções na rede de agências, 60 (7,53%), são funcionários comissionadas da rede de agência, conforme Gráfico 7.

Quanto às áreas intermediárias do Banrisul, 14 (1,76%) entrevistados atuam nessas áreas, de forma não comissionada, e 3 (0,38%) funcionários são comissionados.

Já na Direção Geral (DG), estrutura administrativa do Banrisul centralizada em Porto Alegre, obteve-se o número de 25 (3,14%) funcionários comissionados respondentes e 5 (0,63%) que atuam na DG, mas não são comissionados. Assim, da base de 806 pesquisados, 797 responderam e 9 optaram por não responder essa questão.

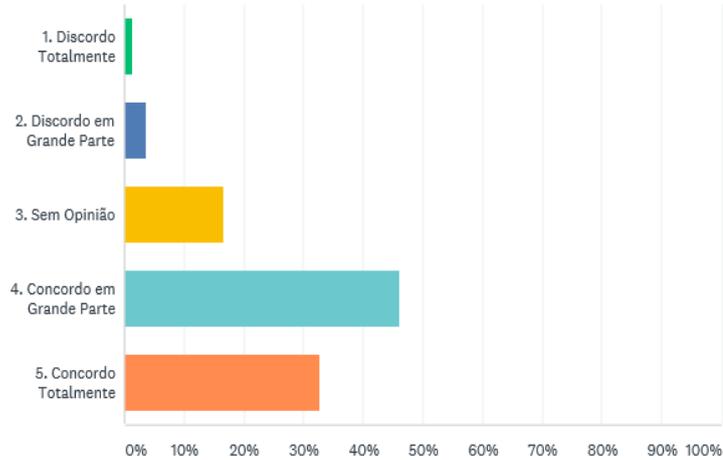


**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Quanto à realização de cursos pela Universidade Corporativa Banrisul, o Gráfico 8 demonstra que 551 (68,53%) entrevistados mencionam já ter realizado mais de 10 cursos, 93 (11,57%) respondentes realizaram de 4 cursos a 10 cursos, 59 (7,34%) assinalaram ter feito de 1 curso a 3 cursos e 101 (12,56%) pessoas do público entrevistado mencionam não ter realizado nenhum curso até o momento. Da base de 806, esta pergunta teve 804 respostas e 2 abstenções.

## 5.2.2 Alinhamento da Proposta do Banco a UC Banrisul

**Gráfico 9 – Alinhamento da proposta do Banco a UC Banrisul**

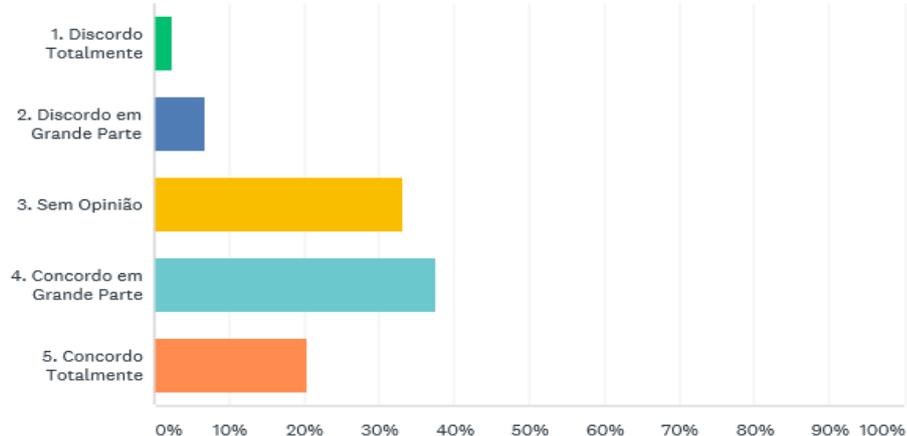


**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Referente a esta afirmativa, o Gráfico 9 mostra que, dos entrevistados, 353 (46,08%) concordam em grande parte, número complementado por mais 250 (32,64%) respondentes, que concordam totalmente. Destaca-se que 126 (16,45%) afirmam não ter opinião sobre o tema, 28 (3,66%) discordam em grande parte e 9 (1,17%) discordam totalmente de que os valores, a cultura e os objetivos do Banrisul repercutem na proposta da referida universidade corporativa. Da base de 806, esta pergunta teve 766 respostas e 40 abstenções.

## 5.2.3 Gestão do Conhecimento

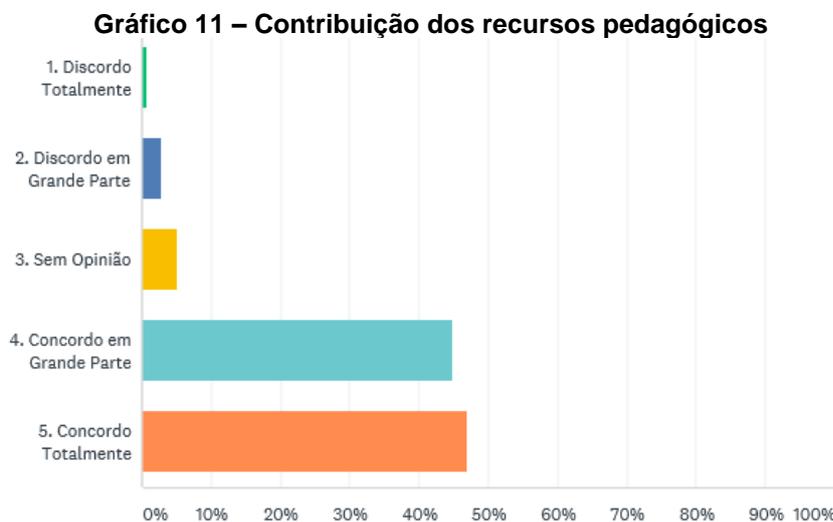
**Gráfico 10 – Percepção gestão do conhecimento anterior a UC Banrisul**



**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Os dados apresentados no Gráfico 10 indicam que 157 (20,39%) respondentes concordam totalmente e 288 (37,4%) concordam em grande parte quanto à falta de padronização referente à gestão do conhecimento no modelo anterior à UCB, 256 (33,12%) não têm opinião sobre a questão, 52 (6,75%) discordam em grande parte e 18 (2,34%) discordam totalmente. Da base de 806, esta pergunta obteve 770 respostas e houve 36 abstenções.

#### 5.2.4 Inovação e Tecnologia da Informação

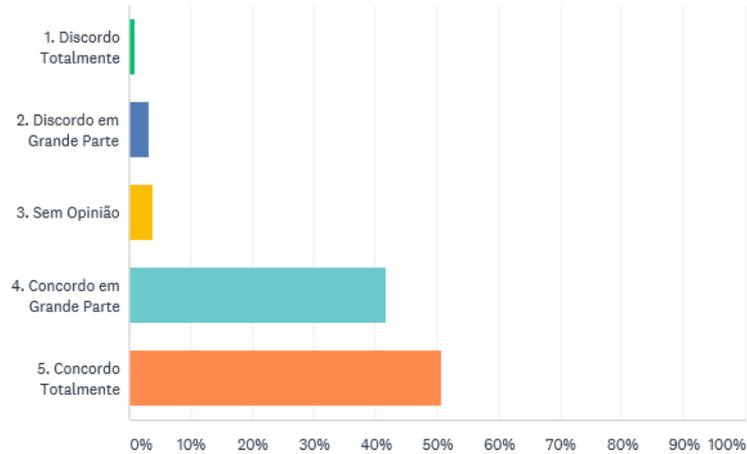


**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Conforme os dados da pesquisa, 352 (46,81%) concordam totalmente quanto à contribuição dos recursos pedagógicos aliados às TICs, número ampliado, visto que 337 (44,81%) concordam em grande parte. Dos demais entrevistados, 38 (5,05%) manifestam-se sem opinião, 21 (2,79%) discordam em grande parte e 4 (0,53%) discordam totalmente da referida afirmativa. Da base de 806 respondentes, 752 responderam e 54 optaram em se abster.

### 5.2.5 Educação Corporativa e Qualificação Profissional

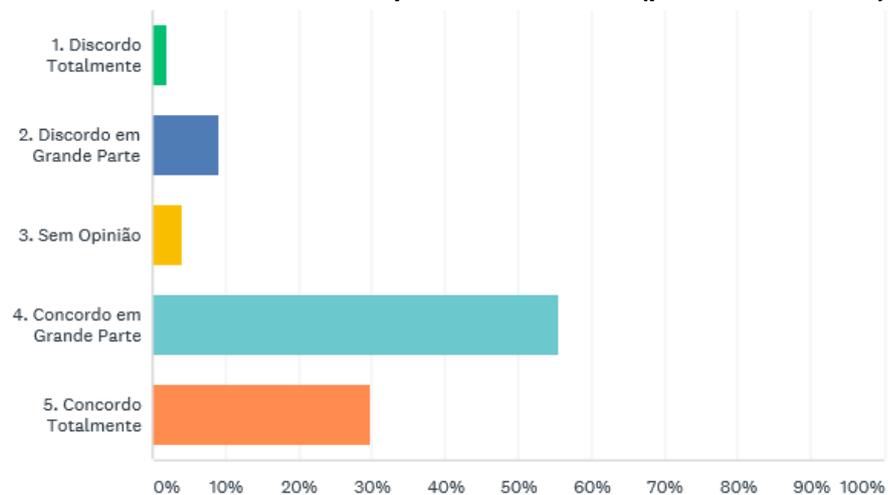
**Gráfico 12 – Metodologia de escolha dos cursos EaD**



**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Com base no Gráfico 12, referente à afirmativa sobre se a metodologia de livre escolha dos cursos EaD lhe possibilita potencializar suas competências essenciais, bem como conhecimentos interdisciplinares, 381 (50,60%) entrevistados concordam totalmente, 313 (41,57%) concordam em grande parte, 28 (3,72%) não opinaram, 24 (3,19%) discordam em grande parte e 7 (0,93%) discordam totalmente. Da base de 806 pesquisados, obtiveram-se 753 respostas e 53 abstenções.

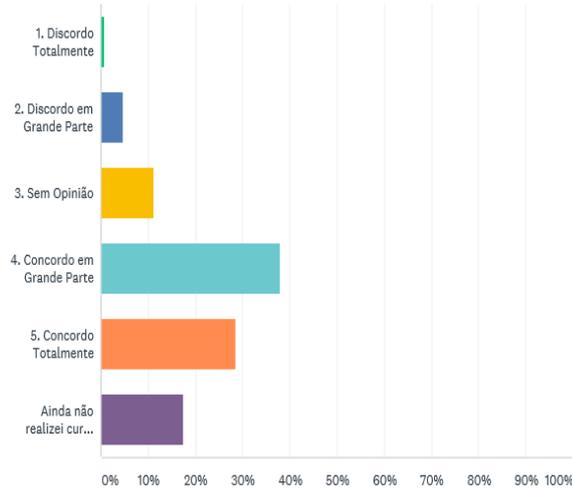
**Gráfico 13 – Coerência com a prática dos cursos (presenciais e EaD)**



**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

De acordo com os dados obtidos na pesquisa referente à coerência dos cursos com a prática cotidiana, 224 (29,67%) concordam totalmente, 418 (55,36%) concordam em grande parte, 30 (3,97%) respondem não ter opinião, 68 (9,01%) discordam em grande parte e 15 (1,99%) entrevistados discordam totalmente da referida afirmativa.

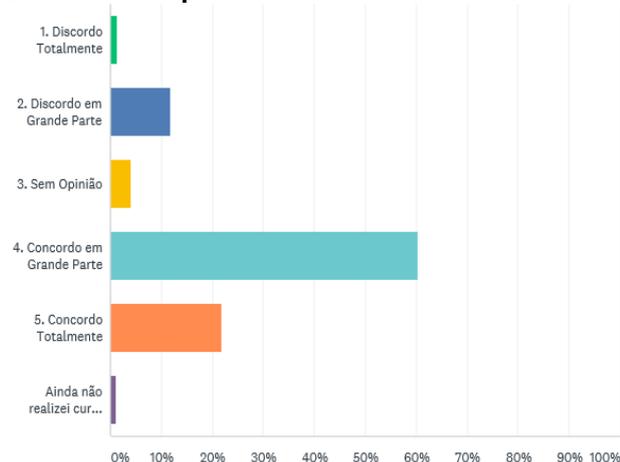
**Gráfico 14 – Aproveitamento dos cursos presenciais**



**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

Dos respondentes, 212 (28,53%) concordam totalmente, 281 (37,82%) concordam em grande parte, 83 (11,17%) assinalam sem opinião, 34 (4,58%) discordam em grande parte e 4 (0,54%) discordam totalmente da afirmativa sobre ter um bom aproveitamento dos cursos presenciais, como visto no Gráfico 14. Nessa pergunta, foi incluída uma resposta alternativa, na qual 129 (17,36%) entrevistados indicaram ainda não ter realizado curso presencial pela Universidade Corporativa Bannisul. Sendo a base de 806 respondentes, houve 743 respostas e 63 abstenções nesta questão.

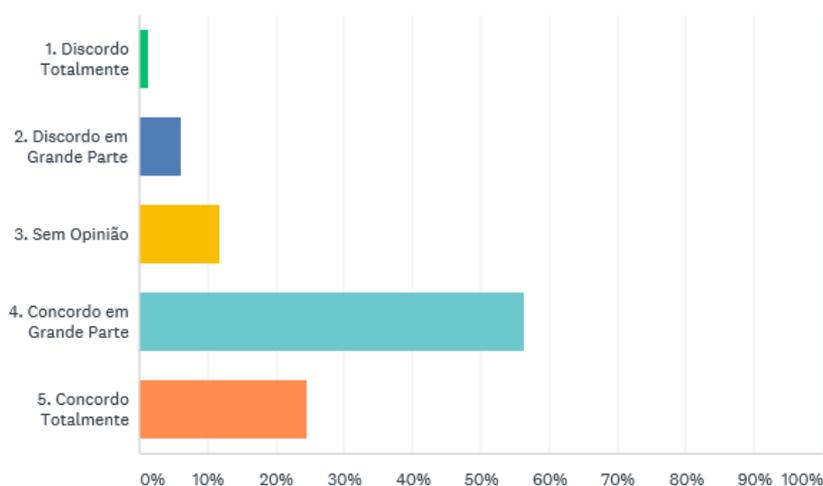
**Gráfico 15 – Aproveitamento dos Cursos EaD**



**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

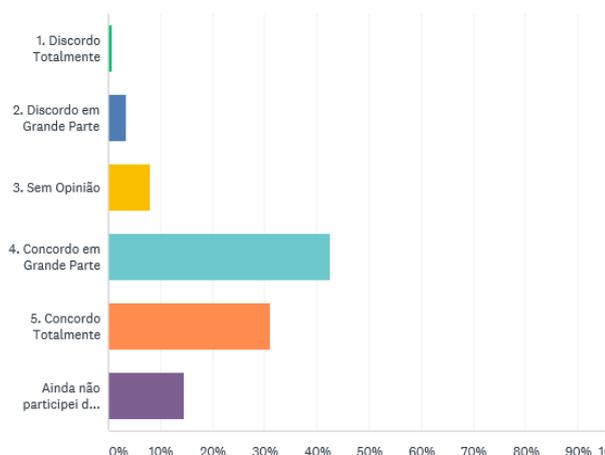
Quanto ao bom aproveitamento dos cursos a distância, 162 (21,80%) respondentes concordam totalmente, 447 (60,16%) concordam em grande parte, 30 (4,04%) assinalam sem opinião, 87 (11,71%) discordam em grande parte e 10 (1,35%) discordam totalmente da referida afirmativa. Nessa pergunta, havia como opção uma resposta alternativa, na qual 7 (0,94%) entrevistados indicaram ainda não ter realizado curso EaD pela Universidade Corporativa Banrisul. Da base de 806 respondentes, houve 743 respostas e 63 abstenções nessa questão.

**Gráfico 16 – UCB e o fluxo da comunicação e a padronização de processos**



**Fonte: pesquisa própria.  
Base: 806 participantes.**

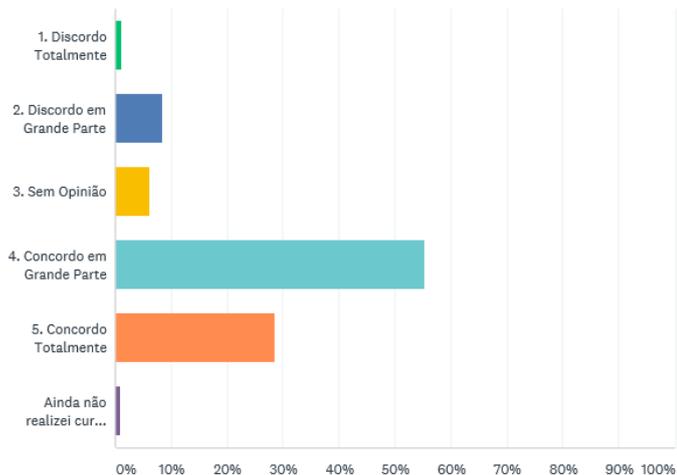
Os dados apresentados no Gráfico 16 indicam a percepção da maioria dos entrevistados, isto é, 413 (56,34%) concordam em grande parte, seguidos de 180 (24,56%) entrevistados que concordam plenamente que a implementação da Universidade Corporativa gerou fluxo da comunicação e padronização dos processos. Dos demais respondentes, 86 (11,73%) assinalam sem opinião, 45 (6,14%) discordam em grande parte e 9 (1,23%) discordam totalmente da referida afirmativa. Observa-se que, da base de 806 participantes, obtiveram-se 733 respostas e 73 abstenções nessa pergunta.

**Gráfico 17 – Treinamento pessoal x aprimoramento e melhor desempenho**

**Fonte: pesquisa própria.**

**Base: 806 participantes.**

Questionados se o aprendizado adquirido através de treinamento presencial lhes oportunizou o aprimoramento e melhor desempenho nas suas rotinas cotidianas, 225 (30,99%) concordam totalmente, 309 (42,56%) concordam em grande parte, 57 (7,85%) assinalam sem opinião, 25 (3,44%) discordam em grande parte e 5 (0,69%) discordam plenamente, conforme ilustrado no Gráfico 17. Nessa pergunta, incluiu-se uma resposta alternativa, na qual 105 (14,46%) entrevistados indicaram ainda não terem participado de curso presencial. Da base de 806 respondentes, 726 responderam e houve 80 abstenções nessa questão.

**Gráfico 18 – Treinamento EaD x aprimoramento e melhor desempenho**

**Fonte: pesquisa própria.**

**Base: 806 participantes.**

A pesquisa permitiu constatar que 405 (55,25%) participantes concordam em grande parte e 209 (28,51%) concordam totalmente com a referida afirmativa, 44 (6%) assinalam sem opinião sobre a questão, 62 (8,46%) discordam em grande parte e 7 (0,95%) discordam totalmente sobre a percepção de que os cursos a distância (EaD), através da plataforma *Moodle*, contribuíram para sua qualificação profissional, aprimoramento e refletindo em melhor desempenho nas suas funções diárias, conforme demonstrado no Gráfico 18. Nessa pergunta, incluiu-se uma resposta alternativa, na qual 6 (0,82%) entrevistados indicaram ainda não terem participado de curso presencial. Da base de 806 pesquisados, 733 responderam e houve 73 abstenções nessa questão.

Para melhor visualização dos resultados obtidos com a pesquisa proposta nesta dissertação, analisa-se o Quadro 6:

Quadro 6 – Percepção do quadro funcional

Média de concordância	Afirmativas	Aspectos	Construtos
4,35	3. Você identifica que a UC inovou e que as tecnologias da informação que estão presentes nos recursos pedagógicos, como vídeos, imagens, áudio, <i>games</i> , contribuem no processo de aprendizagem?	Criatividade e Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs	APRIMORAMENTO
4,38	4. A metodologia de livre escolha dos cursos EaD lhe possibilita potencializar suas competências essenciais, bem como conhecimentos interdisciplinares?	Educação Corporativa e Qualificação Profissional	
4,08	6. Sobre os cursos presenciais realizados através da Universidade Corporativa, na sua opinião, você conseguiu ter um bom aproveitamento do conteúdo?	Educação Corporativa e Qualificação Profissional	
3,9	7. E em relação ao ensino a distância, você conseguiu ter um bom aproveitamento dos cursos EaD realizados através da Plataforma <i>Moodle</i> ?	Educação Corporativa e Qualificação Profissional e TICs	
4,02	5. Você considera os cursos (presenciais e EaD) coerentes com a prática do seu cotidiano?	Educação Corporativa e Qualificação Profissional	
3,67	2. Na sua percepção, no modelo de aprendizagem anterior à Universidade Corporativa, predominava a transferência de conhecimento sem padronização?	Gestão do Conhecimento	PADRONIZAÇÃO
3,97	08. Na sua percepção, a implementação da Universidade Corporativa gerou fluxo da comunicação e padronização dos processos?	Educação Corporativa e Qualificação Profissional	
4,05	1. Você identifica que os valores, a cultura e os objetivos do Bannisul repercutem na proposta da Universidade Corporativa?	Alinhamento do Banco à proposta da UC Bannisul	
4,16	09. O aprendizado adquirido através de treinamento presencial lhe oportunizou o aprimoramento e melhor desempenho nas suas rotinas cotidianas?	Educação Corporativa e Qualificação Profissional	MELHOR DESEMPENHO
3,99	10. Os cursos a distância (EaD), através da Plataforma <i>Moodle</i> , contribuíram para sua qualificação profissional, aprimoramento e refletindo em melhor desempenho nas suas funções diárias?	Educação Corporativa e Qualificação Profissional e TICs	

Fonte: pesquisa própria.

Além das perguntas estruturadas, foi disponibilizado um espaço aberto para comentários livres e dissertativos, ao qual se obteve um total de 233 respostas/comentários. A seguir, serão apresentados, na íntegra, 18 comentários dos mais relevantes com o objetivo deste estudo, sendo que todas as 233 respostas estão publicadas no Anexo C.

#### Quadro 7 – Comentários livres

(continua)

<b>Fique à vontade para compartilhar algo que considera relevante ou sugestão de melhorias para a UC Banrisul.</b>
Sem dúvida, a plataforma de Ensino a Distância foi um grande ganho de velocidade e abrangência para nossa empresa. Mas, ainda assim, alguns temas necessitam ser trabalhados presencialmente. Trago, como exemplo, as técnicas de vendas e abordagem comercial dos vendedores nas agências, especialmente plataformista e caixas. Precisamos desenvolver treinamentos presenciais neste perfil.
Treinamentos são fundamentais e objetivam o conhecimento ao resultado daquilo que se propõe como empresa. Excelente!
A Universidade tem se distanciado dos resultados que podem ser obtidos com os cursos que implementa. Por exemplo, o MBA Banrisul Unisinos eu vejo que não está ocorrendo acompanhamento da Universidade nem nas apresentações de muitos TCCs, bem como não há interesse em diversos trabalhos apresentados, não há retornos os trabalhos foram lidos, se haverá ou não aproveitamento dos temas estudados, etc.
Os cursos EaD deveriam ser disponibilizados para fazer fora do horário de trabalho (em casa), pois em seis horas de trabalho não temos tempo de realizá-los plenamente. Hoje em dia faço simplesmente por contar como meta um horário mínimo de 12 horas, sem aproveitar o conteúdo e nem adquirir conhecimentos.
Deveria haver cursos presenciais para funcionários não comissionados, pois existe muito investimento em cargos em comissão — e na maioria dos casos, não compartilhados com os demais funcionários — enquanto funcionários não comissionados precisam buscar o conhecimento sem o mesmo suporte da administração.
Os cursos EaD poderiam ser mais voltados para as práticas diárias, como exemplo, o fluxo operacional. Deveria ser abordado como operacionalizar certos produtos e não apenas divulgar “argumentos de venda”.
Sugestões de melhorias: - disponibilizar seu acesso para realização fora do ambiente do trabalho, para não criar vínculo ou possíveis ações trabalhistas, criar um documento de aceitabilidade e ciência dos termos. - possibilitar acesso na correção das questões erradas, - emitir um certificado anual com a carga horária e os cursos realizados para que possa ser incluído no curriculum, - reavaliar o questionário de avaliação, algumas questões não são pertinente como, por exemplo: a utilização do auxílio ao tutor, a maioria dos cursos não utilizamos.
O EaD é bom para se ter um conhecimento bem generalizado sobre produtos e serviços, porém a troca de ideias e conversas com profissionais atuantes de cada área (no caso do presencial) não se compara. Mas sem o EaD teríamos mais dificuldades em acompanhar as mudanças.

## Quadro 7 – Comentários livres

(continuação)

**Fique à vontade para compartilhar algo que considera relevante ou sugestão de melhorias para a UC Banrisul.**

Fico imaginando se tivéssemos uma sala ou local fora do olhar do cliente para que pudéssemos aproveitar melhor o conteúdo, já que na maioria das vezes somos interrompidos com a frase “já que você não está fazendo nada vc poderia”...Ou pior ainda, ficam falando alto que estão esperando há horas e as pessoas ficam só paradas sem atender, isto gera desconforto e leva alguns colegas a pegar somente as respostas para contar como feito o curso, quando, na verdade, nem as páginas do curso foram todas olhadas, somente passadas para liberar a prova. Eu opto por ouvir besteira, mas ler todo o conteúdo pq pequenas informações fazem a diferença no fluxo e, muitas vezes, prejudicamos outros colegas por deixarmos de fora uma fase, por não ter conhecimento da mesma, já que alguém te passou a tarefa e não achou importante um passo a passo e resolveu “mudar”, deixando de avaliar a importância de cada ato seu.

O tempo sugerido para realização dos EaDs e o tempo disponível na agência é incompatível com o necessário para aprender e associar na prática. Acho que deveria haver uma maneira de corrigir as questões das provas, quando erramos, não há como saber qual. Como saber e tirar a dúvida?

Em minha opinião, por ser uma ferramenta de ensino e aprimoramento pessoal e profissional, o acesso deveria ser liberado para que possamos fazer fora do banco e fora do horário de trabalho. Como os cursos são opcionais e de livre escolha, não tendo os gestores como escolher o que o funcionário deve ou não estudar. Acredito que esta liberação não comprometa o banco, como instituição (digo em causas trabalhistas), a receber algum processo. Acredito que o acesso sendo liberado para fora do ambiente profissional poderia ter mais procura e cursos terminados. Poderia ser da mesma forma, o funcionário se escrever em duas opções de curso e, após o término dessas, ser liberado mais duas. Vejo dificuldades dos funcionários conseguirem concluir os cursos durante o horário da jornada ou até mesmo falta de interesse, pois o tempo que dispomos (6h) não são suficientes para conseguir concluir os cursos e dar conta de atendimento ao público, trabalhar relatórios, ligações e até mesmo outras atividades internas. Fica minha sugestão e liberar o curso para o ambiente fora do banco.

De fato, a ideia, o projeto e o objetivo a ser alcançado da universidade corporativa é relevante, porém os meios com que os funcionários, seu alvo principal não está sendo atingido. Por um lado, temos uma universidade empenhada em aprimorar o conhecimento por meio de pesquisas, tecnologias e parcerias, e, do outro, seu público-alvo: alunos, funcionários do Banrisul, que não conseguem aproveitar esse material devido à falta de disponibilidade. As agências estão focadas no atendimento de suas áreas bem como no alcance de suas metas, veemente lideradas por seus gerentes. De forma que, mesmo que se tenha tempo livre, em um período do mês de calmaria, existem agora o telemarketing ativo do gerenciador de clientes, o que os escriturários devem ficar ligando a fim de que agência pontue para as metas. Tempo ocioso para EaD definitivamente não existe. Da forma que está implantada o método de realização das aulas, ele não funciona, ainda que tenha a mais alta qualidade, está sendo desperdiçada. Uma forma efetiva de resolver essa questão seria, exemplo da iniciativa privada, treinamentos agendados obrigatórios. Ou seja, o sistema agendaria para todos funcionários, o tempo de curso. Ou seja, em determinada data e horário, previamente avisado, o sistema impediria o funcionário de atender, e sim realizaria seu curso. Ao abrir o computador, a opção seria a realização de seu curso online. Dessa forma, a gestão TI e corporativa faria a gestão de todos funcionários a fim, é claro, que não houvesse mais de um funcionário da mesma agência em estudo ao mesmo tempo, bem como, atualizando, caso houvesse faltas, folgas, férias, para que sempre houvesse equipe disponível ao atendimento.

**Quadro 7 – Comentários livres**

(conclusão)

<b>Fique à vontade para compartilhar algo que considera relevante ou sugestão de melhorias para a UC Banrisul.</b>
Como funcionários, deveríamos ter um horário estabelecido para fazermos os cursos EaD como deveríamos. O que não ocorre na rotina das agências. Fazemos os cursos em 10 ou 15 min somente para contar na meta, sem o aproveitamento real do curso. O EaD é excelente ferramenta para ilustrar as dúvidas e dar um norte em questões diferentes que ocorre. Ainda podemos usar o tempo de curso como horas complementares na faculdade, nos contribuindo duplamente. A única insatisfação é referente ao tempo para realização dos mesmos.
Sou funcionário do banco há mais de 5 anos e nunca tivemos reciclagem de processos básicos que são importantíssimos e que já vi neste período serem negligenciados e que resultaram em ações contra o banco e prejuízo. Os cursos EaD são importantes e eu os valorizo, entretanto não promovem interação entre as agências e os setores da DG por é muito difícil a utilização do recurso de tutoria ao meu ver.
Alguns cursos com o foco comercial são muito mais fáceis de assimilar “o prático com o teórico”. Em contrapartida, cursos como “Direito do Consumidor” são completamente fora da aplicabilidade no dia a dia. Os cursos presenciais são bem escassos. Caso haja uma maior variedade de cursos presenciais, os mesmos são muito mal divulgados na rede de agência. Particularmente, acho a Universidade Corporativa um avanço para o Banco, porém, ao meu ver, boa parte dos colegas (da rede de agência e, em especial, os que não têm uma “aptidão à tecnologia”) não captou a essência do propósito de aperfeiçoamento profissional (um exemplo é o próprio curso do Banrisul mais e a dificuldade que muitos colegas possuem em atender um telefonema ou tratar os clientes). Uma sugestão de melhorias seria algum campo de “compartilhamento de informações” entre os colegas em mais cursos (alguns cursos possuem esse campo nos fóruns). Algo que seria muito legal, mas não sei se é possível, é eventualmente um convite aos colegas para conhecer o trabalho da Universidade Corporativa. Seja uma visita ou uma resumida apresentação virtual.
Maior aproximação entre o conteúdo/atividades com as atribuições e realidade de agência (aproximação do mundo das ideias com o mundo dos fatos).
Os treinamentos presenciais e cursos feitos presenciais na Universidade Corporativa são maravilhosos, embora que ficamos na sensação de “estar em uma bolha” e chegamos na agência e chocamos na realidade, mas são ótimos para conhecimentos. Já os cursos EaD na maioria das vezes são feitos “na corrida” por conta das rotinas diárias, não dando tempo para um bom aproveitamento.
Excelente contribuição para o crescimento dos funcionários do banco. A padronização do conhecimento e o alinhamento dos conhecimentos é muito importante na rede.

**Fonte: pesquisa própria.****5.3 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Esta dissertação tem por objetivo analisar as contribuições da implementação da Universidade Corporativa Banrisul – UC Banrisul para a qualificação técnica do quadro de colaboradores atuantes na direção geral e na rede de agências do Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos, visou revisar os termos de referência deste estudo; caracterizar a implementação e o processo de inovação no âmbito da UC Banrisul; verificar as percepções

do gestor e de analistas da UC Banrisul quanto aos resultados da implementação da universidade corporativa e a percepção dos funcionários quanto ao aprimoramento, padronização e melhor desempenho de suas funções após a implementação desta. O problema de pesquisa imposto para este estudo foi: quais as contribuições resultantes da implementação da UC Banrisul para a qualificação técnica do quadro de colaboradores?

Desse modo, nesta etapa foi realizada a análise dos dados coletados ao longo desta pesquisa. A mesma se deu por meio do cruzamento dos dados referenciados e descritos nos capítulos desta dissertação. Os resultados obtidos na aplicação do questionário são apresentados a partir da pontuação média das respostas quanto à concordância dos funcionários. Essas informações serão cruzadas com o referencial teórico, com as características apresentadas sobre o Banrisul e com as entrevistas realizadas com o gestor e com os analistas da UC Banrisul. Ao qual se buscará o diálogo, numa análise de cunho qualitativo, por meio de análise de conteúdo em profundidade, de acordo com Bardin (2010).

Referente ao perfil, os participantes têm idade entre 21 anos e 63 anos, sendo que a maior concentração está entre 26 anos e 35 anos (41,81%) e, respectivamente, a faixa de idade entre 36 anos e 45 anos (33,25%). De forma equilibrada, quanto ao gênero, há mais mulheres (53,51%) do que homens (46,49%) participantes. O tempo de atuação no Banrisul varia entre 8 meses e 41 anos, mas a maioria dos funcionários (51,61%) respondem ter entre 6 anos e 10 anos de organização. O questionário atingiu respondentes de 14 cargos diferentes, sendo significativamente a maior proporção de escriturários (72,58%). A maioria dos entrevistados (86,57%) indica atuar na rede de agências, de forma não comissionada. Quanto à UC Banrisul, a maioria dos funcionários (68,63%) respondeu já ter realizado mais de dez (10) cursos da referida universidade corporativa. Assim, as sete primeiras perguntas dos questionários referiam-se à identificação do perfil dos respondentes.

Questionados, na pergunta 08, se identificam que os valores, a cultura e os objetivos do Banrisul repercutem na proposta da Universidade Corporativa, os participantes da pesquisa do quadro funcional concordam em grande parte com essa afirmativa, com média de 4,05 pontos. Visão coerente com a do gerente executivo e gestor da UC Banrisul, Marcio Kaiser, o qual destaca como principal competência da referida universidade corporativa a capacidade em desenvolver soluções internas, como pode ser visto no relato abaixo:

A principal competência da universidade é a construção colaborativa do conhecimento, ou seja, tudo que é desenvolvido aqui é com participação do segmento, da base. Então, se você vai fazer qualquer projeto aqui [...] a gente chama os profissionais que trabalham nessa área pra trabalhar nessa construção, nada é feito

em gabinete ou com as pessoas da universidade, nós buscamos pessoas para nos ajudar nessa construção. E aí sim é a nossa força, que é nossa capacidade de desenvolver soluções internas, por isso que a gente tem hoje 600 pessoas envolvidas com a Universidade, quem mais do que nós conhecemos o nosso negócio e a nossa cultura, por isso que a gente chegou nos números que a gente tem hoje na universidade. (Marcio Kaiser).

Nessa perspectiva, observa-se que o modelo de universidade corporativa objetiva vincular a aprendizagem às demandas estratégicas da instituição, com ênfase na aprendizagem contínua, voltada para o negócio da referida instituição, propondo a busca e melhorias em soluções internas, com aprendizado na prática com material ou conteúdo produzido inclusive por líderes internos, como proposto por Meister (2005) e Teixeira (2001). Esse alinhamento, em oferecer a capacitação que a empresa precisa, seja em conhecimento de produtos e serviços, legislação ou comportamentos, por exemplo, necessário aos resultados pelo banco aponta para os construtos de padronização e melhor desempenho.

Referente ao aspecto da gestão do conhecimento, Ipe (2003) identifica que a natureza do conhecimento, a motivação e as oportunidades para compartilhar, bem como a cultura do ambiente de trabalho podem influenciar o compartilhamento de conhecimento. Uma eficiente gestão do conhecimento é estratégica para a sobrevivência empresarial (TERRA, 2000). A organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo conhecimento (DRUCKER, 1992).

Assim, a questão 09 da pesquisa identifica a percepção se no modelo de aprendizagem anterior à UC Banrisul predominava a transferência de conhecimento sem padronização. A maioria dos respondentes (57,79%) concorda totalmente ou em grande parte com a ausência de padronização, contudo 33,12% dos entrevistados responderam não ter opinião sobre o assunto, resultando numa média de 3,67 pontos de concordância. Para o gerente executivo do Banrisul, o modelo anterior era de treinamento para correção, sendo, atualmente, um modelo de educação contínua, com um trabalho por competências. O gestor executivo observa a questão da qualidade do que é entregue em sala de aula, envolvendo a formação dos instrutores em um padrão de universidade corporativa. Na percepção do gestor, hoje a cultura da educação dentro da empresa está em um ciclo virtuoso, onde os funcionários buscam investir fortemente no seu desenvolvimento pessoal.

Na mesma perspectiva, tem-se o relato das duas gestoras entrevistadas, atuantes na UC Banrisul:

O banco tem 52 anos de educação formal, e anteriormente a essa educação formal a pessoa entrava e com os colegas iam buscando a

formação. E em alguns momentos ainda é assim, dependendo do tipo de conhecimento vai se aprendendo no cotidiano. (Entrevistada 01).

Os treinamentos eram feitos por demanda, com abordagem técnica e reativa. Não havia certificação. O foco dos treinamentos era habilidades técnicas. Hoje os treinamentos são estratégicos, pró-ativos, com certificações. Ações continuadas, com base em competências essenciais. (Entrevistada 02).

Assim, observa-se a inovação quanto à gestão do conhecimento com a implementação da referida universidade corporativa com a missão de inovar em educação corporativa para promover a cultura de aprendizagem na comunidade Banrisul, criando oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, levando ao público externo o conhecimento desenvolvido colaborativamente pelos seus profissionais, através de uma metodologia de ensino híbrido, ou seja, que combinam o ensino em ambientes presenciais e ambientes virtuais, consoante a proposta de Tori (2010). Refletindo assim nas mudanças e/ou melhorias, modestas ou revolucionárias, na forma como a empresa já vem atuando ou em produtos, serviços e processos já existentes de educação corporativa (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007; SPINK, 2003; SIMANTOB; LIPPI, 2003).

O investimento na educação contínua, mencionado pelo gerente executivo, reflete em inovação através da melhoria de processos organizacionais (OSLO, 2006), bem como compreende que não se pode esperar que a inovação aconteça de forma natural, é preciso gerenciar o processo ativamente e de forma contínua na organização — nessa etapa, o envolvimento do quadro funcional pode ser uma oportunidade (BESSANT; TIDD, 2009).

A singularidade no discurso das partes entrevistadas neste estudo indica que na proposta da UC Banrisul ocorre a percepção de melhorias no processo de gestão de conhecimento para a qualificação profissional, estando esses aspectos relacionados com os constructos de padronização e melhor desempenho.

Com o intuito de compreender a percepção dos entrevistados gestores quanto à UC inovar e o uso das tecnologias da informação presentes nos recursos pedagógicos, como vídeos, imagens, áudio, *games*, contribuem no processo de aprendizagem, a questão 10 abordou esse tema. As analistas entrevistadas da UC Banrisul destacam que esses recursos são utilizados nos cursos. Ambas mencionam, ainda, o investimento em treinamento prático vivencial, incluindo os programas de formação, jogos e vivências relacionados às respectivas funções e cargos do Banco. Incluso nessa relação, tem-se: a plataforma de educação a distância, telereuniões e videoconferências.

Apresenta-se, também, o curso básico de instrutores, que trabalha com programação neurolinguística – PNL, abrangendo a questão de imagem, de vídeo, de contrastes de cores, gamificação, técnicas didáticas, dinâmicas de grupo, principalmente as tecnologias virtuais, as tecnologias da comunicação e da informação – TICs.

Percepção essa convergente à dos pesquisados do quadro funcional do Banrisul, que, com média de 4,35, apontam alto grau de concordância quanto às contribuições desses recursos no processo de aprendizagem presencial ou no ensino a distância. Esse aspecto está intrinsecamente relacionado à criatividade e às tecnologias da informação e comunicação. O ser humano é criativo por natureza (ROCHA, 2009), assim a criatividade tem uma capacidade polivalente de solução de problemas e de criação de oportunidades em geral (LANDRY, 2012), sendo uma atividade criadora capaz de gerar algo novo (VYGOTZKY, 1987). A criatividade facilita, estimula e promove a quantidade de ideias geradas, logo aumentando a probabilidade de resultados inovadores, a partir da implementação das ideias viáveis, oportunizando a inovação através do resultado de determinada ideia colocada em prática.

Nessa pergunta, sobre a diversificação de recursos pedagógicos, também se apresenta a questão das tecnologias da informação e comunicação – TICs, sendo os recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, podendo ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações e auxiliar na tomada de decisão, compreendendo todas as atividades que ocorrem na sociedade, as quais utilizam os referidos recursos na disseminação social da informação, a partir de sistemas informativos inteligentes (HARDER; SOUZA, 2011; LAUDON; LAUDON, 2004; SANTOS; CRUZ; PAZZETTO, 2002). O uso das TICs promoveu um novo sistema de comunicação digital (MARSCHNER; WESENDONCK; GROFF, 2013). Atuando em gerir, e não apenas centralizar informação e conhecimento (CASTELLS, 2003), as TICs promoveram uma nova ruptura, devido aos estudos relacionados à inteligência artificial ligados à cognição (SABBAG, 2007), tornando importantes as novas tecnologias aplicadas à educação (MORAN, 2000). Nesse aspecto, relaciona-se a inovação ao uso das TICs em recursos pedagógicos, por contribuir com novas construções ou melhorias em atributos já existentes (REIS, 2004; OSLO, 2006), considerando que as necessidades e problemas das pessoas se alteram à medida que seus ambientes de vivência tecnológica, social e econômica se transformam (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). Nesse contexto, os recursos de aprendizagem empregados no aprimoramento do quadro funcional seriam potenciais na instigação de uma construção mais interativa e menos passiva.

Em relação à inovação, Bessant e Tidd (2009) estimulam a reflexão sobre dois aspectos: o que será mudado e o processo de mudança em si mesmo. Conforme as informações organizacionais, a UC Banrisul apresenta um portfólio de mais de 125 cursos presenciais e 50 cursos a distância. Os programas de ensino abrangem, para as equipes da direção geral do Banrisul, capacitações de alta complexidade e de aprimoramento técnico. E para a rede de agência, o foco é o atingimento dos resultados estratégicos, tendo a formação de líderes e cursos sobre produtos e serviços ofertados aos clientes. Nessa perspectiva, abordou-se, na questão 11, se a metodologia da UC Banrisul, através da livre escolha dos cursos de interesse, possibilita aos funcionários/alunos potencializar suas competências essenciais, bem como conhecimentos interdisciplinares. Tendo a média mais alta de concordância, 4,38 pontos, entre os respondentes evidencia-se a receptividade do quadro funcional quanto à possibilidade de poder estruturar seu conhecimento conforme suas necessidades ou áreas de interesse, sem necessariamente ter que ser sua área de atuação direta. Aqui, reflete-se sobre uma inovação de paradigma, visto a qualificação mais ampla do colaborador e não apenas o treinamento necessário para o cargo específico desempenhado, alterando os modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz (BESSANT; TIDD, 2009). Para fins de esclarecimento, destaca-se que essa flexibilidade se dá nas opções de cursos EaD.

A possibilidade de o colaborador participar na montagem do seu plano de aprendizagem, haja vista a alta positividade do grau de concordância, torna coerente a visão de que a criação do conhecimento ocorre no âmbito interno de cada indivíduo (DE SORDI, 2015), integrando junto da gestão do conhecimento a cultura organizacional (MUZZIO; PAIVA JUNIOR, 2014), sendo a primeira fase da gestão do conhecimento a eliminação de fronteiras para a geração de conhecimento através de ideias, a qual é promovida por um contexto organizacional criativo e inovativo (PIERACCIANI, 2008), oportunizando melhores desempenhos quanto ao aspecto da qualificação profissional.

Referente ao tema conhecimento, Nonaka, Toyama e Konno (2000) definem dois tipos: tácito e explícito. Sendo o conhecimento tácito altamente pessoal, subjetivo, informal e experimental e, portanto, difícil de formalizar. Por outro lado, o conhecimento explícito pode ser documentado em linguagem formal e sistemática. Referente a esse aspecto, questionamos os entrevistados, questão 12, se consideram os cursos da UC Banrisul coerentes com a realidade do seu cotidiano. Com positiva média de 4,02 pontos, os respondentes indicam concordar em grande parte com essa afirmativa. Contudo, nas sugestões e comentários livres, algumas considerações surgem, como, por exemplo:

Acredito ser interessante procurar trazer para a plataforma e seus cursos a realidade do dia a dia de cada função/atividade. Em muitos casos, os cursos não refletem de forma objetiva e fidedigna a parte prática da teoria abordada (comentário de participante do quadro funcional).

Os treinamentos presenciais e cursos feitos presenciais na Universidade Corporativa são maravilhosos, embora que ficamos na sensação de “estar em uma bolha” e chegamos na agência e chocamos na realidade, mas são ótimos para conhecimentos. Já os cursos EaD na maioria das vezes é feito “na corrida” por conta das rotinas diárias, não dando tempo para um bom aproveitamento (comentário de participante do quadro funcional).

Conforme o gestor gerente executivo, a UC Banrisul investe em desenvolver soluções internas, envolvendo mais de 600 pessoas na referida universidade corporativa, buscando nas parcerias, inclusive com instituições de ensino, melhorar o próprio desempenho, bem como permitir pesquisa dentro da própria estrutura. Assim, na atual economia, o conhecimento destaca-se como uma das principais vantagens competitivas corporativas, as empresas líderes investem em melhorias e criação de novos fatores, especialmente os voltados à capacitação, pesquisa (PORTER, 1990), aprimorando as habilidades dos profissionais para executar suas funções específicas (KOBBER, 2004), num processo contínuo, buscando auxiliar na tomada de decisões, solucionar problemas e estrategicamente melhorar o desempenho no trabalho (BOFF, 2000; MURRAY, 1996; TEIXEIRA FILHO, 2000; MEISTER, 2005).

Referente à coerência entre teoria e prática e o aspecto de inovar, observa-se que a inovação apresenta, entre seus pilares básicos, a criatividade, o conhecimento e a informação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), aliando-se nesse processo o fator da criatividade (FLORIDA, 2011). Assim, nota-se como positiva a proposta da UC Banrisul na oferta de cursos que condigam com a prática. Nesse processo, é fundamental estar aberto às percepções e sugestões dos funcionários, os quais são fatores importantes para o bom resultado da gestão do conhecimento (HEISING, 2009; BATISTA, 2012), para melhorias contínuas na capacitação dos vários atores envolvidos no processo que objetiva formar profissionais seguros para entregar produto e/ou serviço com qualidade aos clientes do banco, compreendendo a inovação aberta (CHESBROUGH, 2012). Reforçando que a maior fonte de inovação nas organizações são as pessoas que participam nas ações do dia a dia (DE BES; KOTLER, 2011), em contato direto na execução dos processos e com conhecimento profundo de suas nuances (BESSANT; TIDD, 2009).

Para Eboli (2004), referente à educação corporativa e à qualificação profissional, pondera-se o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus

colaboradores. Sendo o desafio mapear a educação no sentido de capacitar as interações entre os saberes formais e os saberes tácitos (DRUKER, 1993). Nesse aspecto, questionou-se aos integrantes do quadro funcional se consideram ter um bom aproveitamento dos cursos presenciais realizados através da Universidade Corporativa, questão 13. Dos respondentes que informaram já ter realizado algum curso presencial, 66,35% sinalizam concordar em grande parte ou totalmente com essa afirmativa, alcançando pontuação média de 4,08. Contudo, nessa pergunta, foi incluída uma resposta alternativa, na qual, 129 entrevistados, sendo um significativo percentual de 17,36%, indicaram ainda não ter realizado curso presencial pela Universidade Corporativa Bannrisul, não podendo, assim, avaliar. Perspectiva que emergiu de forma facultativa nos comentários, dos quais, abaixo, seguem dois:

Infelizmente a quantidade de cursos presenciais diminuiu bastante e os últimos que participei foram teóricos e com pouco tempo para melhor desenvolver o tema (comentário de participante do quadro funcional).

Devemos ter maior atenção em treinamentos para os não comissionados na rede de agências, que são atendidos, basicamente, por cursos EaD, sem a troca de experiências e dinâmicas que as rotinas comerciais necessitam (comentário de participante do quadro funcional).

Já referente ao ensino a distância, questionou-se ao quadro funcional do Bannrisul se consideram ter obtido um bom aproveitamento dos cursos realizados através da Plataforma *Moodle*, questão 14. A média de 3,9, apresentada nos resultados, é razoável, indicando certa cautela dos funcionários quanto à concordância com essa afirmativa. Nessa questão, também foi disposta alternativa para o respondente identificar a não realização de curso EaD. Assim, para não comprometer o resultado deste estudo, as médias foram realizadas considerando apenas os entrevistados que optaram entre a escala de pontuação de 01 a 05.

Com base na grande incidência de comentários facultativos dos respondentes sobre o tema, alguns serão apresentados abaixo, e, entre os fatores destacados, tem-se a otimização de tempo e redução de custos, sugestões de adequação da modalidade do curso conforme o assunto e muita ênfase na viabilização de horários específicos para realização do curso dentro do horário de expediente.

EaD evita custo e deslocamento. Aprendizado depende do empenho e vontade do participante, tanto no EaD como presencial (comentário de participante do quadro funcional).

Sem dúvida, a plataforma de Ensino a Distância foi um grande ganho de velocidade e abrangência para nossa empresa. Mas, ainda assim,

alguns temas necessitam ser trabalhados presencialmente. Trago como exemplo as técnicas de vendas e abordagem comercial dos vendedores nas agências, especialmente plataforma e caixas. Precisamos desenvolver treinamentos presenciais neste perfil (comentário de participante do quadro funcional).

Como funcionários, deveríamos ter um horário estabelecido para fazermos os cursos EaD como deveríamos. O que não ocorre na rotina das agências. Fazemos os cursos em 10 ou 15 minutos somente para contar na meta, sem o aproveitamento real do curso. O EaD é excelente ferramenta para ilustrar as dúvidas e dar um norte em questões diferentes que ocorre. Ainda podemos usar o tempo de curso como horas complementares na faculdade, nos contribuindo duplamente. A única insatisfação é referente ao tempo para realização dos mesmos (comentário de participante do quadro funcional).

Com controle, através de relatórios, o gerente executivo mensura que a Universidade Corporativa Banrisul já atingiu um milhão de horas em educação na modalidade EaD. O gestor esclarece que o acesso aos cursos se dá durante o expediente, e que se trabalha em portais para rever esse ponto, mas isso ainda envolve outras questões como passivo trabalhista. O gestor destaca que, quanto a métricas de mensuração de aprendizagem dos cursos, precisa de ferramentas mais específicas, que possibilitem mais precisão para identificar onde se precisa investir mais, onde se está tendo mais resultado e onde os resultados não são tão impactantes.

De forma complementar, o gestor, mesmo não tendo uma métrica específica, atrela essa mensuração a indicadores como os números expressivos do Banrisul, que alcançou, no exercício de 2018, mais de um bilhão de reais de resultado líquido/ano, o maior resultado financeiro em 90 anos de história da organização. Aliado, tem-se o crescente interesse da base de funcionários nos projetos da UC Banrisul, entendendo que o crescimento profissional está associado à qualificação pessoal.

Com a mesma percepção, a Entrevistada 01, analista da UC Banrisul, menciona que existem alguns indicadores de aprendizagem, mas esses podem ser mais refinados, sendo os indicadores básicos os de avaliações de reação. Para a Entrevistada 02, a mensuração de aprendizagem dos cursos se dá através de provas, análise e apresentação de *cases*, jogos corporativos, banca, e menciona que a avaliação de reação serve de parâmetro para melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem, no que se refere ao conteúdo trabalho, assim como a atuação do instrutor/tutor.

Nesse contexto, o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, nas organizações, e costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas, também,

em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, imbricado na própria operacionalidade em si (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Estando, assim, o conhecimento relacionado ao contexto onde se insere determinado indivíduo, grupo ou empresa em questão (MATURANA, 2001). Relacionamos a inovação ao bom aproveitamento dos cursos, resultando em construção de aprendizagem que dá suporte para um profissional mais qualificado e com mais propriedade na atuação dentro do banco, coerente com uma das propostas da inovação que é criar valor substancial para os clientes da empresa por meio de alterações criativas de uma ou mais dimensões do seu sistema de negócios (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2011). Estando esses aspectos, do bom aproveitamento dos cursos presenciais e EaD, relacionados ao constructo do aprimoramento dos funcionários.

Um dos pilares de análise desta pesquisa refere-se à padronização. Para compreender esse aspecto, questionou-se quanto à implementação da Universidade Corporativa ter gerado fluxo da comunicação e padronização dos processos, questão 15. Obteve-se, como respostas, uma média razoável de 3,97 pontos, em que a maioria dos entrevistados, 56,34%, concorda em grande parte com essa afirmativa.

Em termos de inovação, a novidade pode gerar resultados econômicos (SCHUMPETER, 1997), sendo também entendida na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa (OSLO, 2006), podendo ser favorecido quanto à organização consolidada em um padrão nos processos e mantém uma comunicação fluida com seus públicos, com ênfase aqui para o público interno.

De forma auxiliar nesse processo, os avanços tecnológicos presentes e constantes no segmento empresarial (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), no qual se tem um sistema e comunicação com linguagem digital, promovendo a interação global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens (MARSCHNER; WESENDONCK; GROFF, 2013). Contudo, é o fator humano o responsável pela interpretação e apropriação dessas informações, oportunizadas pela padronização e comunicação sem ruído na promoção da qualificação profissional.

Com intuito de compreender as contribuições da UC Banrisul, questionou-se aos colaboradores se o aprendizado adquirido através de treinamento presencial oportunizou aprimoramento e melhor desempenho nas suas rotinas cotidianas, questão 16. A média de concordância foi positiva, atingindo 4,16 pontos. Dos respondentes que informam já ter realizado curso presencial pela UC Banrisul, a maioria concorda totalmente ou em grande parte com essa afirmativa. Destaca-se que nessa pergunta foi incluída uma resposta alternativa, na qual, 105 entrevistados, sendo um significativo percentual de 14,46%,

indicaram ainda não ter realizado curso presencial pela Universidade Corporativa Banrisul, portanto, não tendo parâmetro para avaliar. Assim, para não comprometer o resultado, a média foi calculada com base nos que responderam entre a escala de 01 a 05 de pontuação.

Alinhado a esse contexto, o aspecto da qualificação corporativa busca promover aprimoramento e melhorias do desempenho profissional, desenvolvendo o capital humano convergente à estratégia da empresa (MEISTER, 1999). A universidade, em si, tem como meta de manter os profissionais atualizados quanto aos acontecimentos (TEIXEIRA, 2001). A organização tem que estar preparada para abandonar conhecimentos obsoletos e aprender a inovar através de melhorias contínuas, como um processo organizado, alertando sobre o perigo do acomodamento, deixando de se beneficiar do conhecimento e de sua gestão como estratégia competitiva (DRUCKER, 1992), uma vez não monitorando sua metodologia de capacitação, eficiência e percepção de significado pelo colaborador/aluno.

Referente aos cursos a distância (EaD), através da Plataforma *Moodle*, também se questionou aos profissionais do Banrisul se contribuíram para sua qualificação profissional e aprimoramento, refletindo em melhor desempenho nas suas funções diárias, questão 17. Essa afirmativa teve média satisfatória de 3,99 pontos, na qual a maioria dos respondentes sinaliza concordar totalmente ou em grande parte. Nessa pergunta, também foi incluída uma resposta alternativa, porém apenas seis entrevistados (0,82%), de uma base de 806, especifica não ter realizado ainda curso EaD pela UC Banrisul. De forma igualitária, a média foi calculada com base na quantidade de participantes que responderam entre a escala de 01 a 05 de pontuação.

Destaca-se, nessa questão sobre as contribuições dos cursos a distância, a motivação dos funcionários em escrever, no espaço aberto para comentários livres, suas percepções e sugestões para melhor contribuição dos cursos EaD na prática de suas funções. Entre os itens acentuados, estão a viabilização de tempo específico para realização proveitosa dos cursos durante o expediente, engajamento das gerências de agências, atualização do conteúdo dos cursos conforme demandas. Alerta, esse, identificado na grande incidência de comentários facultativos, dos quais, abaixo, seguem alguns:

Falta de tempo nas agências para efetuar os cursos EaD com a atenção necessária (comentário de participante do quadro funcional).

A maior dificuldade em relação aos EaDs é a falta de tempo para realizá-los com qualidade. Na maioria das vezes, eu dou uma olhada por cima no material didático (sendo otimista, pois já houve ocasiões que nem isso fiz) e realizei os testes. Infelizmente, devido à demanda de trabalho diário na rede de agências, fica quase impossível para alguns funcionários aos quais recaem maior volume de trabalho

disponibilizar tempo para realizar os cursos da forma como deveriam ser realizados (comentário de participante do quadro funcional).

A Universidade tem se distanciado dos resultados que podem ser obtidos com os cursos que implementa. Por exemplo, o MBA Banrisul Unisinos, eu vejo que não está ocorrendo acompanhamento da Universidade nem nas apresentações de muitos TCCs, bem como não há interesse em diversos trabalhos apresentados, não há retornos os trabalhos foram lidos, se haverá ou não aproveitamento dos temas estudados, etc. (comentário de participante do quadro funcional).

[...] o EaD é bom para se ter um conhecimento bem generalizado sobre produtos e serviços, porém a troca de ideias e conversas com profissionais atuantes de cada área (no caso do presencial) não se compara. Mas sem o EaD teríamos mais dificuldades em acompanhar as mudanças (comentário de participante do quadro funcional).

O mesmo questionamento foi feito para o gestor da UC Banrisul. Quanto às métricas de contribuição da UC Banrisul para a qualificação, padronização e melhor desempenho nas rotinas dos funcionários, o gestor esclarece que não há em números isso, contudo menciona que qualificar o profissional é essencial para este estar preparado para ofertar determinado produto ou serviço, buscando, assim, disponibilizar cursos de apresentação dos produtos, por exemplo, antes de oferecer ao mercado. Outro exemplo é a facilitação em transições de processos ou sistemas, que, com treinamento anterior do quadro, assimilam de forma mais fluida as alterações, sem tanto impacto e/ou resistência quando instaurada a mudança em si. O gestor complementa ter interesse em desenvolver essa métrica.

A analista da UC Banrisul, Entrevistada 01, comenta:

[...] entendo que precisa avançar mais nesse sentido, tendo algumas métricas como a quantidade de horas-aula já desenvolvidas ou acessadas em EaD, tem a questão de qualificação de atendimento no qual cada funcionário tem que cumprir no mínimo 12 horas/aula por semestre. A universidade está estruturando um o projeto político-pedagógico que pode vir ajudar a refinar essa questão de métrica.

A Entrevistada 02, analista da UC Banrisul, para a qual foi feito o mesmo questionamento sobre as métricas de contribuição da referida universidade para a qualificação, padronização e melhor desempenho nas rotinas dos funcionários, aponta os seguintes indicadores: grau de motivação dos líderes, grau de satisfação dos clientes, índice de mobilidade vertical (promoções internas), *market-share*, rentabilidade, saída de talentos, *turnover*, número de horas de treinamento por colaborador, número de participantes externos, percentual de consultores internos, avaliação dos treinamentos e das atividades, avaliações de

estágio, avaliações de performance comercial, citações positivas na imprensa, premiações de *cases*, solicitações para *benchmarking*, convite para palestras externas, número de organizações interessadas em conhecer a estrutura, percentual do público-alvo interno, custo-hora de treinamento x média do mercado, índice comparativo de treinamento per capita, produtividade dos colaboradores e número de projetos implantados.

Como visto nesta pesquisa, as universidades corporativas são um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários com o objetivo de cumprir as estratégias da referida empresa (MEISTER, 1999). Estando o ambiente empresarial, referente aos profissionais, caracterizado por profundas e constantes mudanças (EBOLI, 2004), no qual o aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores (FREITAS, 2003).

Nesse cenário, a educação corporativa se baseia em conteúdo para competências de negócios, com metodologia de aprender agindo, com vários tipos de público, num processo contínuo, onde o corpo docente é constituído por consultores e líderes internos, tendo como meta solucionar problemas e melhorar desempenho no trabalho, sem, necessariamente, depender de estruturas físicas para tornar viável a aprendizagem, como proposto por Meister (2005).

Vale ressaltar que a inovação nas organizações é uma opção dos gestores e pode se dar de diferentes tipos, conforme o seu grau de novidade, sendo as mais utilizadas: a radical, a incremental, a inovação aberta, e a fechada (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007; CARVALHO, 2009; GARCIA; CANTALONE, 2002). Nesse *case*, observa-se a inovação incremental e aberta, visto a busca por melhorias contínuas e colaborativas, na qual há criatividade por auxiliar na criação de soluções que resultem em termos econômicos (HOWKINS, 2013).

Desse modo, os avanços na base do conhecimento também abrem novas oportunidades tecnológicas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), ainda que a inovação não precise necessariamente ser tecnologia (OSLO, 2006), as TICs contribuem no processo de aprendizagem, rompendo as divisas geográficas, impactando a produtividade dos segmentos empresariais.

Convergente a proposta da indústria criativa, caracterizada por ter na criatividade e no capital intelectual seus principais valores, que devido à sua natureza interdisciplinar exige processos de colaboração e cooperação que articulem habilidades criativas e habilidades de gestão. Evidencia-se essa convergência conceitual e prática das artes criativas com as indústrias culturais, no contexto de novas tecnologias midiáticas e no escopo de uma nova

economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores cidadãos interativos (HARTLEY, 2005). E, para atender essa demanda, as universidades corporativas podem formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente do quadro funcional, vinculada às metas empresariais (EBOLI, 2004).

Logo, por meio dos cruzamentos dos dados do referencial teórico, da caracterização da UC Banrisul e das respostas dos participantes desta pesquisa, funcionários e gestores, foi possível observar a proposta da UC Banrisul em padronizar a gestão do conhecimento, auxiliada pelas TICs. Os aspectos sugerem melhorias, pela universidade corporativa, no fluxo da comunicação e atenção quanto à viabilização de tempo para a realização produtiva dos cursos EaD, visto que os cursos presenciais tendem para cargos de lideranças. Indica-se o refinamento de métricas de mensuração quanto ao bom aproveitamento e impacto dos cursos nas práticas diárias dos profissionais.

Por fim, dentre os resultados obtidos neste estudo, observou-se como inovador o processo de implementação da UC Banrisul, que, ao apropriar-se de métodos para a gestão do conhecimento e recursos tecnológicos, contribuiu para a mudança no modelo de educação corporativa utilizado até então pelo Banrisul. Constatou-se, ainda, a positiva percepção de que a UC Banrisul contribuiu com a inovação na qualificação dos colaboradores, oportunizando, através da metodologia de ensino híbrido (presencial e EaD), o aprimoramento, formado pelo conjunto de conhecimentos técnicos e pelas experiências e competências comportamentais desenvolvidas através dos cursos, a padronização de processos e formas de atuação, para ter a repetibilidade de bons resultados, produzindo e ofertando produtos ou serviços de alta qualidade, reduzindo tempo e custos, e melhorando o desempenho dos funcionários através do domínio de competências técnicas e comportamentais para atender a estratégias e propósitos do Banrisul, o qual apresentou no último exercício o maior resultado financeiro em 90 anos de história.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema de pesquisa imposto nesta dissertação visou analisar as contribuições da implementação da Universidade Corporativa Banrisul – UC Banrisul, para a qualificação técnica do quadro de colaboradores atuantes na direção geral e na rede de agências do Rio Grande do Sul, no período compreendido de 2013 a março/2019.

Através das respostas, analisadas qualitativamente e quantitativamente, foi confirmada a hipótese de que a implementação da Universidade Corporativa Banrisul contribuiu com o aprimoramento, padronização e melhor desempenho dos bancários e dos processos da instituição financeira. Inovando, assim, quanto à cultura/metodologia de educação corporativa, aliando nesse processo as TICs, como os ambientes virtuais de aprendizagem, na substituição ao tradicional modelo de gestão do conhecimento e capacitação do Banrisul.

O objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos, pois identificaram-se com esta pesquisa as contribuições oportunizadas pelo processo de implementação da Universidade Corporativa Banrisul, em termos de qualificação do quadro de colaboradores da referida instituição financeira. Compreenderam-se os termos de referência deste estudo, sendo eles: gestão do conhecimento — inovação e qualificação profissional, criatividade e processo criativo — universidade corporativa, tecnologias da informação e comunicação, bem como sua aderência à indústria criativa. Caracterizaram-se a implementação e o processo de inovação no âmbito da Universidade Corporativa Banrisul. Investigando através de entrevistas presenciais *in loco* com o gestor e com analistas criadores de conteúdo, pertencentes à equipe da referida universidade. E, através de questionários *survey*, pesquisou-se com os funcionários do Banrisul sobre as contribuições referentes à qualificação de métodos e do quadro técnico, gerados do processo de inovação, no âmbito da Universidade Corporativa Banrisul.

Por meio dos cruzamentos dos dados do referencial teórico, da caracterização da UC Banrisul e das respostas dos participantes desta pesquisa, observa-se coerência na proposta da UC Banrisul em padronizar a gestão do conhecimento, auxiliada pelas TICs. A pesquisa aponta gargalos no fluxo da comunicação, pontuais questões de padronização e viabilização de tempo para a realização produtiva dos cursos EaD, visto que os cursos presenciais tendem para cargos de lideranças. Os cursos presenciais e EaD beneficiam-se de diversificados recursos pedagógicos e a metodologia de construção de conhecimento interdisciplinares é bem vista pelos colaboradores.

O perfil, mais aderente à pesquisa, apresenta idade adulta entre 26 anos e 35 anos, com tempo de atuação no banco entre seis anos e 10 anos, em sua maioria escriturários, não

comissionados, da rede de agência, com ensino superior completo e que já realizou mais de 10 cursos pela UC Banrisul. Compatível com esse perfil, aparece na pesquisa a percepção cautelosa quanto à disponibilidade de cursos presenciais para cargos não comissionados e tempo hábil para realização dos EaD durante o expediente, principalmente em relatos de colaboradores atuantes na rede agência.

Os cursos da UC Banrisul, se coerentes com a prática, aliam as estratégias do Banrisul à aprendizagem organizacional. O modelo anterior de correção passou a ser de ensino contínuo com base em competências, inovando, assim, a cultura da educação corporativa do referido banco, no qual os funcionários percebem e buscam por aprimoramento como investimento na carreira.

As métricas de mensuração quanto à apropriação de conteúdo com significado e de forma relacional quanto ao seu impacto no objetivo final, ou seja, na prática funcional, precisam ser consideradas, na qual sugiro refinamento, visto o potencial de direcionamento que oferecem para melhor desempenho das atuais forças da UC Banrisul.

Considerando a inovação como elemento central e estruturante da indústria criativa e fonte de geração do diferencial competitivo para as organizações, mesmo aquelas que atuam em setores tradicionais, como setor financeiro, concluo como inovador o processo de implementação da UC Banrisul que, ao apropriar-se de métodos para a gestão do conhecimento e recursos tecnológicos contribuiu significativamente para a mudança no modelo de educação corporativa utilizado até então pelo Banrisul, o qual vem apresentando crescentes resultados financeiros. Assim, a implementação da UC Banrisul contribuiu com a inovação na qualificação dos colaboradores, oportunizando, através da metodologia de ensino híbrido, de forma gradativa, aprimoramento, padronização e melhoria do desempenho do quadro funcional, atuantes da direção geral e na rede de agências, convergente à indústria, economia esta que tem como base os recursos intangíveis, uma vez que sua principal matéria-prima são as ideias e os talentos humanos.

## REFERÊNCIAS

BANRISUL. Banco do Estado do Rio Grande do Sul. **Ferramenta EaD Banrisul**. 2017. Último acesso em: 31 out. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edição 70, 2010.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

BLYTHE, M. The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries. **JADE**, v. 20, n. 2, p. 144-50, 2001.

BOFF, L. H. Conhecimento: fonte de riqueza das pessoas e das organizações. **Fascículo Profissionalização**, [S.l.], v. 22, 2000.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações: 2011-2014. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2012. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+D+A+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

CARVALHO, M. M. **Inovação**: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009. 176 p.

CASARINI, Fabiana Grandela; BAUMGARTHER, Marcos. (Org.). **Educação corporativa**: da teoria à prática. São Paulo: Senac São Paulo, 2012.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, H.; SCHWARTZ, K. Innovating business models with codevelopment partnerships. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 55-9, 2007.

CIRILO, Rogério. Caso Marinha do Brasil. *In*: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. (Org.). **Educação corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. (Edição original Copyright 2008 by Patrick E. Merlevede e Denis C. Bridoux).

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007. 336 p.

DE BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

DEHEINZELIN, Lala. Economia criativa e métodos para dar uma mão ao futuro. **REDIGE, Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica**, SENAI/CETIQT, v. 2, n. 2, p. 343-60, ago. 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT - DCMS. **Creative industries mapping document**. 2005. Disponível em: <<https://www.britishmuseum.org/pdf/DCMS%20Guide.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

DE SORDI, José Oswaldo. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2015.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1992.

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

FIRJAN. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil** – edição 2011, n. 10, out. 2011. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/a-cadeia-da-industria-criativa-no-brasil.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economicriativa>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

FLORIDA, Richard. L. **A ascensão da Classe Criativa: e seu papel na transformação do trabalho, lazer, comunidade e cotidiano**. Porto Alegre, RS: L&MP, 2011.

FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

GARCIA, R.; CANTALONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Management**, v. 19, p. 110-32, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARDER, M. R.; SOUZA, F. A tecnologia da informação na moda. **Blumenau**, v. 1, p. 1- 8, 2011.

HARTLEY, John. (Ed.). **Creative industries**. London: Blackwell, 2005.

HOWKINS, John. The mayor's commission on the creative industries. *In*: HARTLEY, J. (Ed.). **Creative industries**. London: Blackwell, 2005. p. 117-25.

\_\_\_\_\_. **Economia criativa** – como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-59, Dec 2003.

KAO, John. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2007.

KOBER, Claudia Mattos. **Qualificação profissional**: uma tarefa sísifo. São Paulo: Formato, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

LANDRY, C. **Origens e futuros das cidades criativas**. São Paulo: SESI-SP, 2012.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MAPIO.NET. Disponível em: <<https://mapio.net/pic/p-17480588/>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

MARSCHNER, Paulo Fernando; WESENDONCK, Cláudia Cristina; GROFF, Paulo Vanderlei Vargas. A cultura organizacional, a liderança e a flexibilidade em evidência no desenvolvimento das organizações. *In*: SCHREIBER, Dusan (Org.). **Inovação e aprendizagem organizacional [recurso eletrônico]**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 835 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa em marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATURANA, H. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte: UFM, 2001.

MCKIMM, J.; JOLLIE, C.; CANTILLON, P. **ABC of learning and teaching** - Web based learning. BMJ 2003. Disponível em: <<http://bmj.com/cgi/content/full/326/7394/870#otherarticles>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. Tradução: Maria Cláudia S. Ribeiro Ratto. Revisão Técnica: Marco Aurélio Ferreira Vianna; Luiz Augusto Costacurta Junqueira. Título original: Corporate Universities. São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 2005.

MORAN, J. M. Novas tecnologias e o re-encantamento do mundo **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 126, set. 1995. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/novtec.htm>>. Acesso em: 12 set. 2008.

MORAN, José Manuel et al. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2000.

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management**. [S.l.]: KM, 1996.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. A gestão na economia criativa e a identidade do indivíduo criativo inovador: em busca de uma convergência. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning, v. 33, p. 5-34, 2000. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OSLO, Manual. **Diretrizes para coleta e interpretações de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. [S.l.]: OECD-FINEP, 2006.

PLANO da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2012. 156 p.

PEREZ, C. Technological revolutions and techno-economic paradigms. **TOC/TUT Working Paper**, Tallinn, n. 20, p. 1-15, 2009.

PIERACCIANI, Valter. **Usina de inovações**: guia prático para a transformação da sua empresa. São Paulo: Canal Certo, 2008.

PIEROZAN, Rafael. Educação corporativa e o processo de capacitação a distância em uma instituição financeira. 2017. 69 f. Trabalho de conclusão de curso (monografia) — Curso de Administração Pública e Social, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2017.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. [S.l.]: [s.n.], 1990.

\_\_\_\_\_. **On competition**. Boston: Harvard Business, 2008.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em:

<<http://www.feevale.br/Comum/midias/fb49e996-d0e1-4839-ab46-fd1a4a781c21/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Científico.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

REIS, Ana. C. F. **Cidades criativas**: da teoria à prática. São Paulo: SESI-SP, 2012.

REIS, Dalcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri (SP): Manole, 2004.

ROCHA, L. C. **Criatividade e inovação**: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2009.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, E. F. G.; CRUZ, D. M.; PAZZETTO, V. T. (2002). **Ambiente educacional rico em tecnologia**: a busca do sentido. Disponível em: <[www.abed.org.br](http://www.abed.org.br)>. Acesso em: 16 abr. 2019.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **Mit Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75-81, Sprint, 2006.

SCHREIBER, Dusan. (Org.). **Inovação e aprendizagem organizacional** [recurso eletrônico]. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Trad.: POSSAS, M. S. São Paulo: Nova cultural, 1997. (Obra original publicada em 1934).

SHETH, J. N.; RAM, R. **Bringing innovation to market**: how to break corporate and customer barriers. New York: Wiley, 1987.

SILVA FILHO, Cândido; SILVA, Lucas. **Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento**: teoria e estudos em organizações. Campinas, SP: Alínea, 2005.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. (2003). Desmistificando a inovação inovar para competir: aula 1 - Inovação: conceitos, definições e tipologias. *In*: SIMANTOB, M.; LIPPI, R. Guia Valor Revista Brasileira de Gestão e Inovação. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, v. 3, n. 2, jan./abr. 2003. 2016 ISSN: 2319-0639.

SOUZA, Aline Narciza Rezende de. **O Novo Posicionamento de Imagem do Banco do Estado – Banrisul**: ênfase na campanha institucional: O que move você? 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) — MBA em Gestão Bancária, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2013.

SPINK, P. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos EBAPE**. BR, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 1-13, 2003.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços**: fundamentos, ferramentas e casos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vania Passarini. **Gestão de inovação de produtos: estratégias, processos, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. [S.l.]: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, Andrea. **Universidades Corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORI, R. **Educação sem distância: as tecnologias interativas na redução de distâncias em ensino e aprendizagem**. São Paulo: Senac São Paulo, 2010.

TROJAN, Rose Meri; SIPRAKI, Robson. Perspectivas de estudos comparados a partir da aplicação da escala Likert de 4 pontos: um estudo metodológico da pesquisa TALIS. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 10, n. 2, 2015.

UNESCO. **Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma, opção de desenvolvimento**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012. Disponível em: <[http://unctad.org/pt/docs/ditctab20103\\_pt.pdf](http://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf)>. Acesso em: 21 dez. 2017.

VASCONCELOS, Eduardo (Coord.). **Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial**. [S.l.]: Edgard Blucher, 1992.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento Ciência da Administração/UFSC; Brasília: CAPES UAB, 2009.

WEERT, T. J. Informatics and the Organization of Education. **Education & Computing**, v. 8, n. 2, p. 15-24, 1992.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR DA UC BANRISUL

Prezado Gestor.

Esta entrevista objetiva investigar as contribuições da inovação com a implementação da Universidade Corporativa Banrisul, com foco na qualificação técnica do quadro funcional do Banrisul.

Perfil do Entrevistado

Cargo/função:

Formação acadêmica:

Tempo de serviço:

Faixa etária:

Gênero:

Questões específicas:

1. Como se deu o processo de implementação da UC Banrisul?
2. Qual a missão e os objetivos da UC Banrisul?
3. Qual a estrutura organizacional da UC Banrisul? Possui organograma?  
( ) Sim ( ) Não  
Caso sim, qual?
4. Atualmente, qual a infraestrutura da UC Banrisul?
5. Em relação à cultura de formação técnica do Banrisul, qual a inovação no modelo utilizado atualmente?
6. Como é selecionado o quadro dos profissionais que compõem a UC Banrisul?
7. A UC Banrisul possui parceria com alguma universidade brasileira?  
( ) Sim ( ) Não. Caso sim, que tipo de parcerias são estabelecidas?
8. De que forma os cursos são planejados? Pode marcar mais de 01 opção.  
( ) Importado de algum modelo ou matriz.  
( ) Produzido com parceria de consultoria.  
( ) Produzido pela própria UC Banrisul, com base nas necessidades demandadas pelos funcionários ou pelo banco.
9. Atualmente, há métricas da proporção de acesso/disponibilização a treinamentos e cursos conforme a modalidade?  
( ) Sim ( ) Não. Caso sim, qual?
10. A UC Banrisul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos?  
( ) Sim ( ) Não. Caso sim, quais?
11. Há estimativa de quantos funcionários, ou percentual do quadro, já utilizaram a UC Banrisul?  
( ) Sim ( ) Não. Caso sim, quais?
12. Existe algum percentual de lucros da empresa destinado a investimentos na UC Banrisul? Qual?
13. Atualmente, existe alguma métrica de mensuração da contribuição da UC Banrisul nos lucros do banco?  
( ) Sim ( ) Não. Caso sim, qual?
14. A UC Banrisul possui alguma métrica sobre as contribuições para a qualificação do quadro de funcionários quanto a padronização e aprimoramento do desempenho de suas funções? Qual?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ANALISTAS DA EQUIPE DA COORDENAÇÃO DA UC BANRISUL, CRIADORES DE CONTEÚDO

Prezado.

Esta entrevista objetiva investigar as contribuições da inovação com a implementação da Universidade Corporativa Banrisul, com foco na qualificação técnica do quadro funcional do Banrisul. Agradeço sua colaboração na resposta das seguintes questões:

Perfil do entrevistado

Cargo/função:

Formação acadêmica:

Tempo de serviço:

Faixa etária:

Gênero:

### QUESTÕES ESPECÍFICAS

1. Com relação à cultura de formação técnica do Banrisul, até então qual era o modelo utilizado?

2. De que forma os cursos são planejados? - Várias opções podem ser escolhidas-

( ) Importado de algum modelo matriz.

( ) Produzido com parceria de consultoria. Qual?

( ) produzido pela própria UCB, com base nas necessidades demandadas pelos funcionários ou pelo banco.

3. Ao planejar o curso, quais destes recursos considera importante utilizar: - Várias opções podem ser escolhidas -

( ) apresentações com slides; ( ) imagens;

( ) vídeo; ( ) áudio;

( ) linguagem simples; ( ) gráficos;

( ) facilidade no uso da ferramenta operacional, nos casos EaD;

( ) gráficos;

( ) disposição do texto através de cores e fontes;

( ) referencial, fontes da informação;

( ) aproximação da teoria com a prática.

4. A criação do conteúdo e a produção gráfica do mesmo é feita de que forma?

5. A UC Banrisul possui indicadores de mensuração de aprendizagem dos cursos? Caso sim, qual?

6. Você tem/teve retorno (positivo ou negativo) sobre os cursos que produziu? Caso sim, qual? Se quiser exemplificar:

7. A UCB possui alguma métrica sobre as suas contribuições para a qualificação do quadro de funcionários quanto a padronização e aprimoramento do desempenho de suas funções? Caso sim, qual?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO BANRISUL

Prezado colega.

Esta entrevista objetiva investigar as contribuições da inovação com a implementação da Universidade Corporativa Banrisul, com foco na qualificação técnica do quadro funcional do Banrisul. Agradeço sua colaboração na resposta das seguintes questões:

Responda, de acordo, com a sua percepção e da forma que mais reflita a sua opinião.

### PERFIL DO ENTREVISTADO

Cargo/função:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de banco:

Gênero:

Qual sua área de atuação:

- rede de agências, não comissionado
- rede de agência, comissionado
- áreas intermediárias, não comissionado
- áreas intermediárias, comissionado
- DG, não comissionado
- DG, comissionado

Quantos cursos pela Universidade Corporativa Banrisul fizeste?

- nenhum curso até o momento
- de 1 a 3
- 4 a 10
- mais de 10

### QUESTÕES ESPECÍFICAS

Assinale o número que melhor reflita sua opinião, ou a sua percepção, de acordo com a escala abaixo:

Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Sem opinião	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

### ALINHAMENTO DA PROPOSTA DO BANCO A UCB

1. Você identifica que os valores, a cultura e os objetivos do Banrisul repercutem na proposta da UC Banrisul.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

2. Na sua percepção no modelo de aprendizagem anterior a UCB, predominava a busca e transferência de conhecimento de forma diferente entre os funcionários, sem padronização.

## INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3. Você identifica que a UC inovou e que as tecnologias da informação estão presentes nos recursos pedagógicos como vídeos, imagens, áudio, *games*, e contribuem no processo de aprendizagem.

## EDUCAÇÃO CORPORATIVA E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

4. A metodologia de livre escolha dos cursos EaD lhe possibilita potencializar suas competências essenciais, bem como conhecimentos interdisciplinares.

5. Você considera os cursos (presenciais e EaD) coerentes com a prática do seu cotidiano.

6. Sobre os cursos presenciais, realizados através da Universidade Corporativa, na sua opinião, você conseguiu ter um bom aproveitamento do conteúdo.

7. E em relação ao ensino a distância, você conseguiu ter um bom aproveitamento dos cursos EaD realizados através da Plataforma *Moodle*.

8. Na sua percepção, a implementação da Universidade Corporativa gerou fluxo da comunicação e padronização dos processos.

9. O aprendizado adquirido através de treinamento presencial lhe oportunizou o aprimoramento e melhor desempenho nas suas rotinas cotidianas.

10. Os cursos a distância (EaD), através da plataforma *Moodle*, contribuíram para sua qualificação profissional, aprimoramento e refletindo em melhor desempenho nas suas funções diárias.

**APÊNDICE D – DESCRIÇÃO NA ÍNTEGRA DE TODOS OS COMENTÁRIOS  
LIVRES ORIGINÁRIOS DO QUESTIONÁRIO**

<b>Fique à vontade para compartilhar algo que considera relevante ou sugestão de melhorias para a UC Banrisul.</b>
<i>Sem dúvida, a plataforma de Ensino a Distância foi um grande ganho de velocidade e abrangência para nossa empresa. Mas ainda assim, alguns temas necessitam ser trabalhados presencialmente. Trago como exemplo as técnicas de vendas e abordagem comercial dos vendedores nas agências, especialmente plataformista e caixas. Precisamos desenvolver treinamentos presenciais neste perfil.</i>
<i>Permitir acesso remoto ao menos para cursos que não sejam aplicáveis exclusivamente as atividades do banco.</i>
<i>Muito bom, oportunidade impar!</i>
<i>Em todos cursos que realizei, em especial os de excelência no atendimento, os conteúdos primam pela ética e humanização no relacionamento com o cliente.</i>
<i>Sugestão: realização de cursos mais direcionados para a área de Marketing.</i>
<i>A UC como iniciativa de padronizar o conhecimento dos colaboradores do Banrisul é elogiável. O único ponto negativo é quando uma solicitação de curso externo é negada pela UC com a justificativa de que ela oferecerá um curso similar, sendo que este sequer foi implementado. O que acaba tolhendo uma iniciativa de qualificação do colaborador.</i>
<i>Falta de tempo nas agências para efetuar os cursos EaD com a atenção necessária.</i>
<i>treinamentos sao fundamentais e objetivam o conhecimento ao resultado daquilo que se propoe como empresa. Excelente!</i>
<i>Os cursos poderiam ter duração de até 45 dias disponíveis ao funcionário pois já tive várias situações que no período de 20 dias não consegui estudar e não pude concluir o Curso.</i>
<i>Disponibilizar cursos para o público externo</i>
<i>Acho que os fóruns de contato entre tutor e aluno deveriam ser mais fáceis a utilização.</i>
<i>Acredito que as atividades de educação, especialmente via EaD, poderiam ter um recurso de resumo das principais ideias e/ou melhores práticas, de maneira a resgatar os conceitos aprendidos e auxiliar a fixá-los. Acredito que além de "concordo em grande parte" e "discordo em grande parte", deveria haver conceitos intermediários: "concordo em parte", "discordo em parte". Questão de grau. :)</i>
<i>Os materiais expostos nos cursos EaD são objetivos e de fácil assimilação. Isso faz com que o atendimento seja mais fácil e direto.</i>
<i>A busca de cursos no EaD está ficando mais difícil, devido à grande quantidade de cursos. Poderia ter uma forma mais simples de busca como categorias ou áreas do banco.</i>
<i>Seguir na crescente no número de cursos de TI: automação de testes é uma área carente, vem recebendo treinamentos presenciais, mas creio que tem espaço para conteúdo EaD</i>
<i>Fico à vontade para compartilhar algo que considero relevante ou sugestão de melhorias para a UC Banrisul</i>
<i>para a minha área, desenvolvimento de sistemas, só soube de um curso até agora. a maioria dos cursos não faz parte do meu dia-a-dia.</i>
<i>Não tenho</i>
<i>Mais vídeos com seminários e fóruns para a rede de agências.</i>
<i>Acredito que a uc vem investindo no apri m oramento de seus funcionários. E deveria usar toda a força educacional existenten dentro da instituição nao necessitando de agesntes externos para treinar os funcionários</i>
<i>Apresentação de cursos livres pelo método EaD onde os funcionários que se destacam em campanhas e resultados possam mostrar seus métodos para atingir os resultados. Claro, apos analise da Gestão Corporativa.</i>

<i>Disponibilizar a plataforma EaD para acesso da residencia. Eu faria muito mais cursos se pudesse acessa-los fora do expediente</i>
<i>Para os vendedores como ON, GN e GC seria necessário um treinamento de vendas a longo prazo com aula em um dia da semana e aplicação nos demais dias, pelo período mínimo de 2 meses.</i>
<i>Eu percebo a informacao mais clara nos cursos EaD, ate mesmo, no sentido de pesquisa no nosso cotidiano...a forma de localizar as informações e sanar as dúvidas, são mais objetivas e é mais atraente de procurar...nas normas, IC e IA, temos todas as informações, mas o tamanho delas e o formato mais pesado, desestimula as vezes a leitura ( não estou diminuído a importância delas, pois sei que são necessárias)</i>
<i>A Universidade tem se distanciado do resultados que podem ser obtidos com os cursos que implementa. Por exemplo o MBA Banrisul Unisinos eu vejo que não está ocorrendo acompanhamento da Universidade nem nas apresentações de muitos TCC bem como não há interesse em diversos trabalhos apresentados, não há retornos os trabalhos foram lidos, se haverá ou não aproveitamento dos temas estudados, etc</i>
<i>Assim como uma faculdade deve se ter cursos principal que seria obrigatório além de deixar disponível o acesso ao material fora do horário de expediente para poder se ler mais de uma vez com a idéia de retirar dúvida e melhorar o aprendizado</i>
<i>Precisamos capacitar os escriturários, quem faz curso presencial não está conseguindo levar esta motivação a ele, devido ao grande fluxo de trabalho. As vezes é bom se afastar do dia a dia da agência, se concentrar nos estudos, ver o que está acontecendo em Porto Alegre, digo isso pq sou do interior, meus colegas de agência, tem 7 anos de banco e desde que entraram no banco, nunca mais foram pra serraria, deveriam ver as transformações que estão acontecendo, sentir isso!!</i>
<i>Exercícios de apresentação, explanação.</i>
<i>Sugiro mais treinamentos presenciais</i>
<i>Acredito que o aprendizado é de extrema importância, mas a sensação que tenho em relação aos EaDs, é que os colegas estão fazendo por fazer, apenas rolando tela, sem dicas práticas sobre o dia, dicas operacionais visando o ganho de tempo, e em uma carga horária de 6 horas isso ocupa um tempo precioso nas ações mercadológicas. Tenho um impressão que as unidades tem uma ânsia para participar/criar cursos, porém sem se preocupar com dicas práticas para o dia a dia e a busca por resultados.</i>
<i>Não ter a necessidade de inscrição prévia dos cursos e dar tempo de 02 meses para a finalização dos mesmos.</i>
<i>Oportunizar o estudo fora do expediente bancário</i>
<i>Devemos ter maior atenção em treinamentos para os não comissionados na rede de agências, que são atendidos, basicamente, por cursos EaD, sem a troca de experiências e dinâmicas que as rotinas comerciais necessitam</i>
<i>Os cursos EaD deveriam ser disponibilizados para fazer fora do horário de trabalho (em casa), pois em seis horas de trabalho não temos tempo de realiza-los plenamente, hoje em dia faço simplesmente por contar como meta um horário mínimo de 12 horas, sem aproveitar o conteúdo e nem adquirir conhecimentos.</i>
<i>Deveria existir um padrão anual de curso. Assim como a trilha de aprendizado do novo colaborador. Um padrão anual de cursos por função onde anualmente fecharia com um curso presencial. Ex: Plataforma PJ - Cadastro, recebíveis, vida empresarial. E no fim do ano quem cumprir essa trilha fazer um curso presencial de complementação do atendimento.</i>
<i>livre escolha do curso de acordo com a necessidade e grau de interesse pelo conhecimento a buscar</i>
<i>Os cursos são interessante em grande parte, mas muita das vezes, a rotina operacional não é tão fácil de entender. Acho que uma abrangência maior para especificamente a operacionalidade das atividades da rotina seja mais levado em consideração nos cursos em geral.</i>
<i>O material disponibilizado é de ótima qualidade. Seria interessante incluir maior quantidade de vídeos para melhorar o aprendizado. O tutor falando é muito importante.</i>
<i>Em ag pequenas como é o caso da minha, não temos tempo de fazer os cursos EaD com produtividade, mas como precisamos ter horas de curso, fizemos o curso só por fazer, então na minha opinião isso não está agregando e nem auxiliando-nos em nosso trabalho. Mas os cursos são realmente ótimos e se fossem bem aproveitamos gerariam bons frutos.</i>
<i>gosto de fazer os cursos através de EaD. Somente acho que deveriam ser disponibilizados para fazermos fora do nosso ambiente de trabalho, para um melhor aproveitamento dos mesmos. Quanto aos cursos Presenciais, as vezes são muito teóricos, e quando chegamos à agência para implantar o que aprendemos aí é que nos deparamos com as dificuldades inerentes a situações novas</i>
<i>Diferenciar agências de cidade maiores com as de cidades menores, públicos completamente diferentes.</i>

<i>Embora haja um custo mais elevado, acredito ser importante que alguns cursos sejam disponibilizados também presencialmente. Poderia ter mais cursos sobre produtos da PJ. E alguns cursos sobre itens da N que as vezes geram dúvida, como formalização de contratos.</i>
<i>os cursos são perfeitos para nosso aprendizado contínuo.</i>
<i>Mais exemplos práticos e estudo de casos reais.</i>
<i>CASES seriam de grande valia para os cursos EaD.</i>
<i>na minha percepção os cursos deveriam ter um conteúdo mais condizente com a realidade dos sistemas utilizados na agências</i>
<i>A sugestão é quanto ao questionário, as perguntas estão muito abertas e vagas, dando margem para distorções na conclusão do TCC.</i>
<i>acredito que qualquer capacitação presencial seja mais rica pela troca de experiência. mas sem duvida os EaD ajudam no conhecimento do dia a dia.</i>
<i>Estou totalmente satisfeita e espero que tenhamos cada vez mais oportunidades de aperfeiçoamento e novas opções de cursos.</i>
<i>Treinamento presencial, o aprendizado é maior pois conseguimos trocar conhecimento e o a distância, muitas vezes, fazemos o curso e ao mesmo tempo desempenhando as nossas funções. Praticamente não existem cursos pra que trabalha na área do cambio por exemplo, como é meu caso.</i>
<i>A forma como fizemos o curso a distância não conseguimos aproveitar corretamente essa ferramenta, como o acesso é restrito ao local de trabalho, precisamos ao mesmo tempo que estamos fazendo o curso parar para atender telefone, atender cliente, não conseguimos focar e realmente prestar atenção no conteúdo do curso.</i>
<i>só acho que tem alguns cursos bastante extensos e temos pouco tempo pra realiza-los</i>
<i>Seria interessante, de alguma forma, podermos levar conteúdos para estudos fora do banco. Pois temos que fazer os cursos muito rápido e estudando com mais tranquilidade, a absorção do aprendizado será melhor.</i>
<i>Mais prazo para cumprir e terminar cada curso. No caso de cursos que necessitamos inscrição, pois nossa realidade nas agências não permite fazer cursos com inscrição todos os meses.</i>
<i>a utilização da Universidade corporativa de ser contextualizada com a evolução do profissional através de uma orientação segura</i>
<i>Considero importante o maior incentivo dos gestores das agência para a realização de cursos através da UC. Muitas vezes, devido ao grande volume de atendimentos na agência e falta de funcionários, não conseguimos tempo para finalizar um curso no qual fizemos a inscrição ou iniciar um novo curso. No início do projeto de UC, percebíamos maior envolvimento dos gestores na proposta, agora percebo uma falta de motivação dos mesmos.</i>
<i>Deveria haver cursos presenciais para funcionários não comissionados, pois existe muito investimento em cargos em comissão - e na maioria dos casos, não compartilhados com os demais funcionários - enquanto funcionários não comissionados precisam buscar o conhecimento sem o mesmo suporte da administração.</i>
<i>A plataforma é excelente, os conteúdos são pertinentes e o aproveitamento é bom. No entanto, as atribuições de cada funcionário aumentaram consideravelmente ao longo dos anos ficando muito difícil dedicar tempo para aproveitar plenamente toda essa excelência. Acho que poderia ser implementada uma escala obrigatória, de modo que o funcionário fosse encaminhado para o curso.</i>
<i>Só tenho a agradecer. Nossos cursos são muito bem estruturados, claros, objetivos e nos dão grande embasamento para o desenvolvimento de nossas funções. Mas também nos trazem conhecimento no âmbito pessoal. Quanto mais conhecimento mais Sabedoria. Mais desenvolvimento pessoal. Obrigado!</i>
<i>os cursos EaD a distância moodle poderia ser disponibilizado em uma plataforma a ser de modo acessada fora do expediente de trabalho!!!!</i>
<i>sugestão de deixar cursos livres disponíveis para serem feitos a qualquer hora. gostaria de poder fazer em casa.</i>
<i>Sugiro curso presencial com pratica das rotinas, no gerenciador de clientes.</i>
<i>Possibilidade de imprimir as teorias dos cursos. Tem alguns itens que seria bom termos em mãos.</i>
<i>EaD evita custo e deslocamento. aprendizado depende do empenho e vontade do participante , tanto no EaD como presencial</i>
<i>Acho que ainda falta a flexibilização dos horarios para acesso aos cursos EaD</i>

*acho que dentro da realidade das agências, atualmente nosso tempo é bastante restrito e apesar de termos interesse nos cursos, muitas vezes não conseguimos fazer pois temos que fazer as coisas urgentes da nossa rotina. Quem sabe se novos funcionários vierem as agências consigam um pouco mais de folga.*

*A maior dificuldade em relação aos EaDs é a falta de tempo para realiza-los com qualidade. Na maioria das vezes eu dou uma olhada por cima no material didático (sendo otimista, pois já houve ocasiões que nem isso fiz) e realizei os testes. Infelizmente, devido à demanda de trabalho diário na rede de agências, fica quase impossível para alguns funcionários aos quais recaem maior volume de trabalho disponibilizar tempo para realizar os cursos da forma como deveriam ser realizados.*

*A maior parte dos gestores não valoriza o tempo que o funcionário precisa tirar para fazer os cursos EaD, por este motivo a maioria dos colegas conclui o EaD só procurando as respostas corretas nos arquivos e nem sabe o que está fazendo. Exatamente por isso que hoje os cursos estão incluídos na meta das agências, pois foi a forma de obrigar as administrações. Se existisse a valorização por parte dos gestores as inscrições e conclusões dos cursos oferecidos pelo banco se dariam de uma forma natural e não como uma meta. A rotina de agência (principalmente em casas A e B) é terrível, não há valorização da qualificação, a grande parte dos colegas realiza os processos com base no que o outro colega faz. O banco precisa mudar a mente dos gestores mais antigos primeiro, pra depois cobrar do funcionário não comissionado uma qualificação.*

*Estive em auxílio doença por um longo período, não havia mais lugar na agência (xxxx), fiquei "rolando" e pedindo ajuda para uma colocação, (digo mentigando), agora fico quase sem valor (sem função), não estou na função em que estava, antes de entrar em acidente de trabalho, isto é muito ruim, para mim como ser humano. Como um dia me foi colocado, que eu apenas era só mais uma matricula para o Banco, ainda estou aqui trabalhando, porque eu realmente amo o que faço, não aos olhos do Banco. Gostaria que o Banco me visse como uma pessoa que tem uma longa experiência de vida, e que a vida já me ensinou muito, o que, aliás os jovens não aprendem mais, ficar velho traz uma grande experiência.*

*Acredito ser interessante procurar trazer para a plataforma e seus cursos a realidade do dia a dia de cada função/atividade. Em muitos casos, os cursos não refletem de forma objetiva e fidedigna a parte prática da teoria abordada.*

*acredito que grande parte dos banrisulenses faz EaD com o intuito de "passar", já que é precária a maneira que temos de fazer (durante o expediente, com cliente chegando e ligando, com colega e chefe chamando, correndo contra o tempo entre o fechamento dos negócios bancários e o tempo de abrir ou fechar a agência). Eu, se pudesse, nem faria mais, apesar de ser uma pessoa que adora ler e se instruir. Acho muito precário. Faz qualquer EaD da lista, às vez "facilzinho", somente para preencher número.*

*Alguns cursos poderiam ser mais dinâmicos. Acho dispensável a necessidade de inscrição todo mês. Poderia ser todos os cursos livres com prazo "indeterminado"(até alguma possível atualização do conteúdo) para conclusão. Para evitar "bagunça", incluir um limitador de cursos simultâneos (4, por exemplo). Ao atingir o limite, para começar outro, tem que concluir algum dos ativos.*

*Os cursos on line sao excelentes. Só tenho muita dificuldade em faze-los visto trabalhar pf fisica,plataforma. Pouco tempo, com muitas interrupcoes, sem nenhuma concentração. Sou seja, fixo pouco o conteúdo.*

*Acredito que as plataformas ainda precisam melhorar, visto ainda ter lendidão, travar, e alguns cursos ainda não ter ampla abrangência do conteúdo, porém tudo que aprendi na agência foi através dos normativos e cursos, e hoje me sinto apta para atuar em qualquer setor da agência, tendo amplo conhecimento das práticas da agência. Em se tratando em conteúdo à cultura, parou-se de oferecer o vale cultura que contribuíra muito para o intelecto pessoal de muitos colaboradores da instituição, o benefício foi cessado devido a retirada do desconto do IR, mas acredito o ganho para a instituição de ter pessoas mais cultas e com vocabulário aguçado é de grande valia contribuindo ainda para produtividade e aumento das vendas, gerando maior ganho futuro para instituição.*

*Muitos cursos genéricos demais, sem aprofundamento.*

*O ensino EaD todos os colegas tem a ciência de que não serve para adquirirmos conhecimento. O importante é realizarmos a prova final para constar. Não serve como plataforma de conhecimento.*

*possibilidade de renovação automática dos cursos não finalizados.*

*Mais exercícios,fontes de consulta enada de exercícios em forma de palavras cruzadas,não acho que agregue,exercícios mais objetivos.*

*Considero boa metodologia de ensino a distância e escolha dos horários para realização de cursos*

*cursos EaD poderiam ser mais voltados para as práticas diárias como exemplo o fluxo operacional. Deveria ser abordado como operacionalizar certos produtos e não apenas divulgar "argumentos de venda".*

<i>O que é necessário é a compreensão da necessidade de atualização do conhecimento do funcionário pelo quadro gerencial, que não nos auxilia em realizar uma escala que permita que realizemos E principalmente, concluamos algum curso.</i>
<i>Eu particularmente prefiro cursos presenciais, pois compartilhamos experiências entre os participantes.</i>
<i>Melhor relação entre teoria e prática efetiva.</i>
<i>Gostaria de sugerir que a UC se aprofundasse mais em temas relacionados a investimentos, como por exemplo os fundos de investimento do banco, tesouro direto, Banrisul corretora, para que o banco através de seus funcionários possa acompanhar a tendência de mercado, já que com a taxa Selic baixa a um bom tempo, e com perspectivas de continuar neste patamar, os cliente estão buscando melhores alternativas para aumentar sua rentabilidade.</i>
<i>Melhorar um pouco o foco onde procurar a informação no dia a dia. Dependendo do assunto a utilização é esporádica senão não útil na função desempenhada. O que se ve é colegas acumulando cursos com o objetivo de melhorar pontuação para futuras promoções do que para crescimento do seu conhecimento.</i>
<i>Resumos para acesso disponíveis em cada curso.</i>
<i>Vejo que a Universidade Banrisul veio para cumprir um papel primordial para a padronização dos processos. Até pouco tempo, o conhecimento sobre vendas, operacional e produtos era passado de pessoa para pessoa, de gerente para gerente, de forma com que a maior parte do conhecimento estivesse entrelaçado à opinião das pessoas. Com a Universidade, estabeleceu-se um ambiente em que todos os funcionários tem acesso a conhecimentos mínimos necessários sobre cada produto e serviço, regramentos, etc. Isto de certa forma padroniza o atendimento pois podemos ter certeza de que em outras agências os funcionários terão o mesmo acesso, portanto, não daremos informações "desencontradas". O Banrisul poderia utilizar mais o conceito de MOOC, não apenas nos cursos livres, mas poderia liberar mais cursos ao estilo livre, pois apenas 2 por mês poderá ser difícil para concluir todos.</i>
<i>Na minha opinião eu tenho melhor aproveitamento em cursos presenciais, apesar de achar que os cursos EaD consigo direcionar o curso conforme meu ponto fraco ou que preciso aprimorar</i>
<i>Ter mais cursos de aperfeiçoamento de sistemas, produtos do banco para podermos ter mais segurança em vender nossos produtos</i>
<i>Ter que obrigatoriamente realizar os cursos em horário de trabalho prejudica o aprendizado pois temos que muitas vezes interromper o curso para outras tarefas.</i>
<i>Os cursos poderiam ser voltados para a execução das tarefas, como os mips por exemplo.</i>
<i>Extensão de curso de mestrado e doutorado para os não-comissionados</i>
<i>Possibilitar que o programa de incentivo a graduação, ajude a colegas que não são comissionados a concluírem mestrados.</i>
<i>Sugestões de melhorias: - disponibilizar seu acesso para realização em fora do ambiente do trabalho, para não criar vínculo ou possíveis ações trabalhistas, criar um documento de aceitabilidade e ciência dos termos. - possibilitar acesso na correção das questões erradas, - emitir um certificado anual com a carga horária e os cursos realizados para que possa ser incluído no curriculum, - reavaliar o questionário de avaliação, algumas questões não são pertinente, como por exemplo: a utilização do auxílio ao tutor, a maioria dos cursos não utilizamos,</i>
<i>Os cursos presenciais, nas suregs ou poa, nos permitem além de adquirir o conhecimento a troca de experiência com colegas de outras agencias/ unidades, muitas vezes melhor até que o conhecimento padronizado.</i>
<i>Na minha humilde opinião, acho que seria interessante os cursos EaD serem voltados mais para a parte operacional tbm, com exemplos de como seria cada tipo de operação, por ex rural como faz um custeio agrícola, todos os passos, todas as documentações que necessita, um custeio pecuário a mesma coisa, um investimento agrícola, tbm como faz no sistema que documentos solicitar....os normativos são muito sucintos na minha opinião, deveria ser mais esmiuçado pois tem coisas que não estão lá e por muitas vezes a gente não sabe o que fazer....assim é com outros tipos de produtos, os EaDs deveriam ser voltados tbm a área operacional com exemplos.</i>
<i>Referente a minha experiência como treinando de Gerente de Negócios, acredito que os conteúdos das aulas estão um tanto distante da realidade do dia a dia da agência.</i>
<i>Nos falta tempo para fazer os EaDs, o que nos faz só rodar o conteúdo e fazer o teste para não perdermos o prazo. Desta forma, fica impossível ter algum aprendizado.</i>
<i>Divulgação e abertura destas oportunidades para TODOS os funcionários...</i>
<i>o EaD deveria ser liberado fora do horário bancário, permitindo assim melhor concentração no conteúdo.</i>

*Incentivo a mais cursos presenciais e Cursos EaD para estagiários com objetivo de padronização no atendimento a cliente como também conhecimentos dos produtos comercializados pelo Barisul*

*Os cursos ÉAD contribuem bastante com o desenvolvimento profissional. Alguns pontos podem melhorar: atualização mais frequente para os temas que mais sofrem alterações atividades mais interativas. Em algumas agências, por conta da demanda e da baixa importância que os gestores dão à qualificação, fica praticamente impossível realizar os EaDs. Sugeriria um mecanismo de ônus na meta para que nas agências que não tiverem um percentual mínimo de participação.*

*O EaD é bom para se ter um conhecimento bem generalizado sobre produtos e serviços, porém a troca de ideias e conversas com profissionais atuantes de cada área (no caso do presencial) não se compara. Mas sem o EaD teríamos mais dificuldades em acompanhar as mudanças*

*A Universidade promove uma grande contribuição dentro do conhecimento adquirido pelos funcionários, ajuda a padronizar a informação, mas poderia se aprofundar em termos de conteúdo.*

*A gerência da agência deveria apoiar a realização de cursos EaD.*

*Abrir opção de realizar os cursos fora do horário de trabalho pois muitas vezes não podemos concluir por não termos horário para realizar o curso.*

*Acredito que os cursos atuais são ótimos, porém, percebemos que alguns não estão atualizados com o cotidiano..outros são didáticos e não tem muitas vezes o aprofundamento necessário para a prática cotidiana.sugiro que se possível, sejam revistos, aplicando ênfase no cotidiano das agências,muitas vezes tento recorrer ao que já aprendi e percebo limitação ao meu conhecimento,perguntando ao colega se recebe fragmentos da informação pois ocorre ruídos na mensagem e interpretações pessoais,ultimo recurso fica sendo as ins porém muitas estão desatualizadas ou são muito extensas ou técnicas.sugiro briefings ou pequenos manuais com práticas do cotidiano sim ,não técnicas.*

*Sem considerações negativas, apenas aspectos positivos a considerar visto aproveitamento na ponta que é operacional .*

*Penso que todos os funcionários deveriam ter um tempo fora do atendimento para poder realizar os cursos da Universidade Corporativa. Atendemos muito público diariamente e quase não sobra tempo para o aprimoramento. Penso que deve haver uma escala para todos poderem participar igualmente*

*Deveria ter cursos voltados para o desenvolvimento do funcionário, como coach, entre outros.*

*Mais tempo para realizar os cursos que exigem inscrição. As vezes não conseguimos terminar dentro no mês.*

*Cursos a distância são muito importantes para facilitar o acesso a todos, porém para mim considero muito mais proveitosos os cursos presenciais até pela troca de experiência com os colegas que lá estarão. Conhecimento independente da maneira como se apresenta nunca é demais.*

*Fico imaginando se tivéssemos uma sala ou local fora do olhar do cliente para que pudéssemos aproveitar melhor o conteúdo, já que na maioria das vezes somos interrompidos com a frase " já que vc não está fazendo nada vc poderia..." ou pior ainda ficam falando alto que estão esperando a horas e as pessoas ficam só paradas sem atender, isto gera desconforto e leva alguns colegas a pegar somente as respostas para contar como feito o curso quando na verdade nem as páginas do curso foram todas olhadas, somente passadas para liberar a prova. Eu opto por ouvir besteira, mas ler todo o conteúdo pq pequenas informações fazem a diferença no fluxo e muitas vezes prejudicamos outros colegas por deixarmos de fora uma fase, por não ter conhecimento da mesma, já que alguém te passou a tarefa e não achou importante um passo-a-passo e resolveu "mudar", deixando de avaliar a importância de cada ato seu.*

*A universidade corporativa é uma ótima ferramenta de aprendizagem, sua metodologia e conteúdo contribuem muito para o meu processo de aprendizagem dentro do banco. Saliento que o único empecilho hoje, seria a falta de tempo para realizar os cursos e liberação da gerência para isso.*

*Abranger mais os processos operacionais dos sistemas de informações do banco, disponibilizando manuais ou roteiros com o passo-a-passo das atividades ou produtos bancários.*

*Gostei muito de utilizar a plataforma. Melhoraria seria cada funcionário ter um valor de horário para utilização, de forma padronizada.*

*Com a rotina de trabalho corrida, muitas vezes realizamos os cursos em EaD rapidamente, não aproveitando tanto quando deveríamos e nos cursos presenciais conseguimos um melhor aproveitamento.*

*Devido a grande demanda de trabalho e a prioridade em atender a clientela, ocorre que não se consiga concluir o curso no mês, muitas vezes faltando somente o teste final. Sugiro que no mês seguinte se possa concluir o curso de onde foi interrompido sem dever refazer todo o curso.*

<i>Alguns cursos como por exemplo, Matemática Financeira, deveriam ser oportunizados para realizar em outro ambiente, pois necessitam muita concentração. Alguns cursos como por exemplo, Consórcios e Pevidência, poderiam também fazer parte de treinamentos presenciais</i>
<i>Infelizmente a quantidade de cursos presenciais diminuiu bastante e os últimos que participei foram teóricos e com pouco tempo para melhor desenvolver o tema.</i>
<i>No momento que a plataforma foi colocada nas metas, os colaboradores estão preocupados em concluir os cursos independentemente de aprofundamento e conhecimento do conteúdo, transformando o aprendizado em um clicar de "next, next, next".</i>
<i>Volume maior de cursos presenciais, principalmente na área de vendas e tratamento com o cliente.</i>
<i>Considero que os cursos EaD não contribuem tanto quanto os cursos presenciais para a qualificação da força de vendas. A troca de experiências nos cursos presenciais é essencial para a padronização e troca de informações entre os funcionários.</i>
<i>Gostaria de ter oportunidade de fazer mais cursos a distância, pois cursos EaD não tenho tido tempo para fazê-los. Cursos a distância já vem com a convocação definida. Pena que às vezes o tempo é curto e o ensinamento é dado muito rápido sem muito aprofundamento.</i>
<i>As agências disponibilizarem tempo para os funcionários realizarem os cursos EaD</i>
<i>Acho que precisaríamos de tempo disponível e privacidade para fazer os EaDs, sei que isso é demanda da administração da agência, mas é uma falha.</i>
<i>Sempre aprimorando a quantidade de cursos livres.</i>
<i>Sem sugestão</i>
<i>Não tem como aprender algo do zero só por EaD e se não for atuar na área é desperdício. Ser obrigado a fazer EaD só para cumprir carga horária também é desperdício.</i>
<i>Dar um treinamento mais aprofundado na parte operacional aos novos funcionários, para que cheguem nas agências com um conhecimento mais amplo e padronizado.</i>
<i>Há muita falta de padronização nos processos em geral no Banrisul.</i>
<i>Alguns EaDs são muito teóricos e chatos de fazer, e curso presencial faz muito tempo que não tem.</i>
<i>Mais cursos EaD com explicações/exemplos dos diversos procedimentos que são realizados diariamente no Banco.</i>
<i>O EaD é feito durante o período de trabalho e sempre é impossível realiza-lo ou concluir. Se disponibilizasse através do celular para que fosse feito após o horário laboral. Seria mais justo. O colega que não atende e fica fazendo cursos, este o Banco irá valorizar numa promoção em detrimento ao que só pensa no Banco, buscando atingir as metas do Banco, deixando de lado sua carreira dentro do Banco. Injustiça!</i>
<i>Sugestão para melhoria: manter aberta a possibilidade de concluir um curso começado e não terminado dentro do mês para evitar várias reinscrições.</i>
<i>Os cursos poderiam ser mais práticos. O fluxo de sugestão de cursos também poderia ser diferente. Seria interessante o funcionário poder sugerir cursos que podem contribuir com sua formação pessoal ou no banco.</i>
<i>Poder realizar os cursos EaD em casa, pois muitas vezes não dispomos do tempo necessário para a realização dos mesmos.</i>
<i>falta de tempo para ler todo conteúdo dos EaDs, tendo que se fazer as provas sem ter lido o conteúdo. não se pode dispensar o tempo para fazer o curso (opinião unânime de todos colegas de minha agência). se aprende alguma coisa, mas não como deveria ser. EaDs presenciais(a gente nunca é indicado para ir)</i>
<i>cursos EaD oferecidos pela instituição são válidos. acredito que o funcionário não deve ser valorizado apenas por participar de curso EaD, pois experiência só se adquire nas funções no dia a dia.</i>
<i>esses cursos deveriam ser oferecidos também fora do horário para os funcionários que desejassem melhorar a sua performance e não podem parar de atender para realiza-los.</i>
<i>Diminuir o número de transições, animações, e outros recursos (palavras cruzadas, ligar os pontos, etc) que, particularmente, me atrapalham, prefiro ler os textos e tópicos (sempre tive o costume de aprender lendo os normativos). Ou implementar uma versão do material que seja mais crua, sem todos os recursos.</i>
<i>Achar uma maneira para que os cursos EaD pudessem ser utilizados fora do horário de trabalho</i>
<i>Letras devem ser maiores, mais tempo de resolver (2 meses)</i>

<i>Gostaria que os cursos fossem mais interativos. Poder se comunicar com o tutor. Ter espaço para fazer perguntas sobre tópicos que não foram contemplado nos cursos. Poderia haver mais cursos sobre a operacionalização dos sistemas que utilizamos.</i>
<i>Considero ser relevante a disponibilização dos conteúdos e cursos fora do horário de expediente . A realização dos cursos especialmente a distancia no horário de expediente é limitante .</i>
<i>Todos os cursos deveriam ser livres e material (manuais, roteiros e outros) disponibilizado para download.</i>
<i>Sempre é bom o cuidado em relação a gramática utilizada, e verificação para que não ocorram erros, pois podem alterar a compreensão do que se deseja passar. Infelizmente é comum a ocorrência, tanto nos textos apresentados, quanto nos testes.</i>
<i>Muitas vezes já tive interesse e vontade de fazer cursos EaD, mas quem conhece a rotina de trabalho em agência sabe o quanto é difícil conseguir prever se depois de estar matriculado no curso, haverá tempo para concluí-lo. Talvez em agências E ou F onde o movimento é reduzido seja possível parar o atendimento e dedicar um tempo para isso. E se pensarmos que a conclusão de cursos EaD é um ponto positivo em processos seletivos, creio que há uma vantagem em ser funcionário de casas E ou F, o que no meu entender não é justo com o funcionário que tem interesse, mas infelizmente não possuem tempo para fazer cursos.</i>
<i>Disponibilização de tempo extra para realização dos cursos EaD Moodle cursos presenciais com duração maior que 1 dia aumentaria o rendimento e aprendizado.</i>
<i>Para cargos ,penso em uma grade obrigatório de cursos e depende od funcionário pode fazer cursos adicionais , gera uma padronização do conhecimento</i>
<i>O que nos falta É TEMPO para fazermos nosso cursos EaD. São muito úteis mas de quê adiantam, se não temos tempo para fazê-los, devido a nossa alta demanda de atendimento nas Agências????</i>
<i>Cursos EaD já realizados, poderiam ficar disponíveis para realização novamente como os cursos livres, sem a necessidade de se inscrever.</i>
<i>Cursos presenciais</i>
<i>Por mais que haja a meta de realização de cursos EaDs, o dia a dia das agências impossibilita a realização dos cursos com a devida atenção para uma melhor apropriação do conhecimento. Terminei os meses sem realizar vários cursos por não poder me ausentar do atendimento ao cliente. Seria oportuno podermos acessar o curso externamente ou incentivar os Gestores da agência a fazerem os cursos para ter noção do tempo necessário e planejar a realização destes junto aos colaboradores, estimulando a utilização do conteúdo para fazer um workshop com os colaboradores.</i>
<i>Liberar acesso residencial àqueles que demonstrarem interesse, mediante assinatura de termo de responsabilidade.</i>
<i>Acredito que a possibilidade extra banco de realizar cursos seria de grande valia. Entendo a questão trabalhista, mas poderia haver uma possibilidade de, por exemplo, o colaborador tyer direito a 04 horas de acesso ao moodle fora do banco. Após esse tempo ele deveria ser bloqueado. Nem que para isso o banco arcasse com a hora extra. Caso, ache viável para se precaver de questões judiciais. Excelente pesquisa e assunto!</i>
<i>Falta de tempo nas agências para fazer os EaDs e aproveitar a oportunidade.</i>
<i>A interface não é muito boa, não ajuda consulta posterior, ou mesm as vezes verificar o que já fez . O conteúdos mais teóricos e complexos acabam por não serem bem aproveitados e usados no dia a dia. Falta um fechamento resumo ou pdf de referencia para consulta rápida que pudesse ser salvo ou consultado online (link pra conteúdo) . Os mais simples, e de postura ou padrão atendimento, cultura, etc acabam caindo no esquecimento seria interessante alguma forma de reforço na forma de frases curtas, ou lembretes, motivacional (banners).</i>
<i>Os cursos são extensos e para bom aproveitamento demandam muito tempo. As inúmeras tarefas a nos atribuídas impedem um bom aproveitamento dos cursos oferecidos.</i>
<i>O tempo sugerido para realização dos EaDs e o tempo disponível na agencia é incompatível com o necessário para aprender e associar na prática. Acho que deveria haver uma maneira de corrigir as questões das provas, quando erramos, não há como saber qual. Como saber e tirar a dúvida?</i>
<i>Maior número de cursos presenciais pois como geram saída da agencia são melhores aproveitados/planejados</i>
<i>Quando a agência está com falta de funcionários, fica muito difícil da administração incentivar conscientemente o uso do EaD Banrisul.</i>
<i>Como sugestão, que possamos realizar os cursos EaDs também em horários fora do expediente.</i>

<i>Falta muuuita disponibilidade de tempo para realizar mais cursos. A demanda de trabalho e metas não permitem.</i>
<i>Sugiro que, cada vez mais, se busque o Ensino prático quando em cursos presenciais, para que a metodologia de trabalho tenha uma maior percepção dos funcionários e que a mesma padronize o atendimento aos clientes e colegas.</i>
<i>Acredito que alguns cursos em EaD precisariam passar por revisão, muitos possuem informação defasada em função da constante atualização dos sistemas e requisitos do Banco, e alguns tratam superficialmente de assuntos muito complexos. Os cursos presenciais em sua grande maioria são muito bem direcionados e de excelente aplicação no dia a dia.</i>
<i>Implanta pela uc, as certificações cpa 10 e 20.</i>
<i>O prazo às vezes é muito curto para realizar o curso, acabamos tendo que fazer os testes e finalizar o treinamento sem estudar adequadamente para não perder a pontuação do treinamento. Poderia ter a possibilidade de alongar o prazo para poder ser concluído com melhor aproveitamento.</i>
<i>Cursos feitos durante a jornada de trabalho dificultam o aprendizado. Sempre haverá uma meta prioritária a ser atingida. Sugiro disponibilizar para fazer em casa.</i>
<i>Considero os cursos muito genéricos e simples, layout com imagens e vídeos repetindo o que está escrito nas ins. Os cursos devem ser práticos, não apenas repetir o texto dos normativos, com guias resumidos para o dia a dia.</i>
<i>Particularmente, não gosto quando os cursos EaD possuem vídeos, mesmo usando os fones, fica bastante desconfortável concluí-los.</i>
<i>Tornar obrigatório que a gerencia estabeleça uma escala de realização de EaD, para que exista um horário somente para este fim, de maneira que o curso possa ser feito com tranquilidade e assim, melhor aproveitado.</i>
<i>Liberar os EaDs para serem feitos fora do horário de expediente. Não atrapalharia o atendimento a demanda e o conteúdo será absorvido com mais eficiência.</i>
<i>Por vezes, os conhecimentos passados pelos cursos EaD não são absorvidos, devido ao fato de ter que, necessariamente, serem assistidos durante o expediente, assim, não proporcionando a experiência que deveriam. Os funcionários acabam fazendo por obrigação e apenas para acumular números de cursos feitos.</i>
<i>Em minha opinião, por ser uma ferramenta de ensino e aprimoramento pessoal e profissional, o acesso deveria ser liberado para que possamos fazer fora do banco e fora do horário de trabalho. Como os cursos são opcionais e de livre escolha, não tendo os gestores como escolher o que o funcionário deve ou não estudar. Acredito que está liberação ao não comprometa o banco, como instituição (digo em causas trabalhistas), a receber algum processo. Acredito que o acesso sendo liberado para fora do ambiente profissional poderia ter mais procura e cursos terminados. Poderia ser da mesma forma, o funcionário se escrever em duas opções de curso e após o término dessas, ser liberado mais duas. Vejo dificuldade dos funcionários conseguirem concluir os cursos durante o horário da jornada ou até mesmo falta de interesse pois o tempo que dispomos (6h) não são suficientes para conseguir concluir os cursos e dar conta de atendimento ao público, trabalhar relatórios, ligações e até mesmo outras atividades internas. Fica minha sugestão e liberar o curso para o ambiente fora do banco.</i>
<i>Acredito que os curso EaD são de grande importância para melhoria profissional, no entanto o movimento em algumas agências dificulta que seja feito com atenção e qualidade. Gostaria muito de ter a possibilidade de fazer esses cursos em casa.</i>
<i>Continuar assim</i>
<i>Deveria ser criada uma trilha com cursos para um melhor entendimento, com conteúdo de ON, de preferência de livre inscrição, para que todos possam melhorar nas vendas.</i>
<i>A meta de 12h de curso EaD para cada funcionário da agência, prejudica o aproveitamento dos cursos, tendo em vista que a muitos colaboradores fazem os cursos apenas para cumprir a meta, sem a concentração e a dedicação necessária.</i>
<i>Atualização de alguns cursos, como por exemplo o de Gerenciador de Clientes o qual o sistema foi aprimorado e no curso consta lâminas do modelo anterior.</i>
<i>Cursos vontados para o mercado de capitais</i>
<i>Os encontros presenciais são importantes, entretanto falta foco. Nos dois encontros que eu fui, os colegas paravam a todo o momento a apresentação para falar de assuntos variáveis, sem conexão com o objetivo do encontro. Ou seja, é importante os cursos presenciais, mas falta foco dos professores em passar o conteúdo.</i>

*Há de se ressaltar a abrangência e qualidade dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa, os quais são de fundamental importância para a capacitação do profissional e desenvolvimento pessoal de seus colaboradores. Quanto aos cursos na modalidade presencial, por serem realizados no Centro de Treinamento, existe a questão da locomoção e adaptação de horários pela distância entre a capital e os municípios do interior, o que gera certo desconforto. Por outro lado, existe a praticidade e facilidade nos cursos disponibilizados na modalidade EaD, que conseguem chegar praticamente a todos os funcionários. Portanto, de modo geral, cabe afirmar que as atividades desenvolvidas pela Unidade Corporativa são essenciais para a melhoria contínua das competências do quadro funcional do Banrisul.*

*Acredito ser necessário a abertura de acesso aos cursos EaD, com acesso fora do banco (home) devido a falta de tempo que temos para realizar os treinamentos na agência durante as 6 horas.*

*Eu tenho dificuldade no método EaD, não tenho o aproveitamento, esperado, eu tenho que interagir para aprender.*

*Quanto aos cursos EaD, quando não é concluído durante o mês, nos matriculamos para concluir no próximo, porém, o progresso não é salvo, tendo que iniciar novamente, as vezes mesmo no segundo mês não é possível concluir, visto que tem que recomeçar do início, o que seria facilmente concluído, se fosse possível continuar o curso de onde foi parado, ao se inscrever nele no mês seguinte.*

*Acho que seria interessante incluir cursos direcionados ao crescimento pessoal e profissional, inteligência emocional, comunicação assertiva, PNL, e outros neste sentido.*

*De fato, a ideia, o projeto, e o objetivo a ser alcançado da universidade corporativa é relevante, porém os meios com que os funcionários, seu alvo principal não está sendo atingido. Por um lado temos uma universidade empenhada em aprimorar o conhecimento por meio de pesquisas, tecnologias e parcerias e do outro, seu público alvo: alunos, funcionários do Banrisul, que não conseguem aproveitar esse material devido a falta de disponibilidade. As agências estão focadas no atendimento de suas áreas bem como no alcance de suas metas veementemente lideradas por seus gerentes. De forma que mesmo que se tenha tempo livre, em um período do mês de calmaria, existem agora o telemarketing ativo do gerenciador de clientes o que os escriturários devem ficar ligando a fim de que a agência pontue para as metas. Tempo ocioso para EaD definitivamente não existe. Da forma que esta implantada o método de realização das aulas, ele não funciona, ainda que tenha a mais alta qualidade esta sendo desperdiçada. Uma forma efetiva de resolver essa questão seria, exemplo da iniciativa privada, treinamentos agendados obrigatórios. Ou seja, o sistema agendaria para todos funcionários, o tempo de curso. Ou seja em determinada data e horário previamente avisado, o sistema impediria o funcionário de atender, e sim realizaria seu curso. Ao abrir o computador a opção seria a realização de seu curso online. Dessa forma a gestão TI e corporativa faria a gestão de todos funcionários a fim, é claro, que não houvesse mais de um funcionário da mesma agência em estudo ao mesmo tempo, bem como, atualizando caso houvesse faltas, folgas, férias, para que sempre houvesse equipe disponível ao atendimento.*

*Fico feliz que o Banco tenha a Universidade Corporativa, acho um excelente investimento. Porém os cursos EaD, dão a impressão que não nos fazem pensar, que é só para constar...a grande maioria dos que fiz contribuíram muito pouco, agregaram pouco conhecimento e ainda continuei com muitas dúvidas sobre o processo/produto estudado. Mas acredito que com o passar do tempo, a medida que formos evoluído isso mudará. Obs: Respondi errado em relação a quantidade dos cursos que fiz, devo ter realizado mais de 10.*

*O Banco é público, e cada troca de governo, troca-se os caimbrentos da capital, onde privilégios são dados e retirados, criam cargos novos afim de acomodar os parceiros e nós aqui atendendo o público. Será que não está na hora de privatizar?*

*Todos os cursos deveriam ser livres ou com um tempo maior p/ conclusão sem necessidade de inscrição prévia.*

*Geralmente não temos tempo para fazer curso durante o horário de trabalho de 6 horas*

*Criem manuais, ex. Um curso objetivo demonstrando todos os passos para fazer um custeio, um imobiliário... Bem explicado, detalhando os processos.*

*Entrei em junho de 2013 quando iniciou os cursos EaD, sempre gostei de realizar os cursos onde tenho maior interesse primeiro e na sequência os que são mais relevantes na minha área de atuação do banco. Essa possibilidade de escolha dos cursos é o que mais gosto.*

*Acho que deveríamos ter acesso remoto( em casa ) aos cursos EaD.*

*Como funcionários deveríamos ter um horário estabelecido para fazermos os cursos EaD como deveríamos. O que não ocorre na rotina das agências. Fazemos os cursos em 10 ou 15 min somente para contar na meta, sem o aproveitamento real do curso. O EaD é excelente ferramenta para ilustrar as dúvidas e dar um norte em questões diferentes que ocorre. Ainda podemos usar o tempo de curso como horas complementares na faculdade, nos contribuindo duplamente. A única insatisfação é referente ao tempo para realização dos mesmos.*

*Na agencia são poucos os meses que temos tempo disponibilizado para realizar o EaD. Sempre na correria, abrimos as telas do EaD, e realizamos as provas no final, sem ter realmente um bom aprendizado. Na minha opinião, não temos tempo para realizar o EaD. E por parte do banco nos é exigido.*

*Sou funcionário do banco a mais de 5 anos e nunca tivemos reciclagem de processos básicos que são importantíssimos e que já vi neste período serem negligenciados e que resultaram em ações contra o banco e prejuízo. Os cursos EaD são importantes e eu os valorizo, entretanto não promovem interação entre as agências e os setores da DG por é muito difícil a utilização do recurso de tutoria ao meu ver.*

*Acredito que seria interessante a organização de mais treinamentos presenciais como reforço dos conteúdos estudados em EaD. A criação de turmas por área afim, visando a troca de experiências. O estudo de cases é a técnica que mais fixa os conteúdos pois liga a teoria à prática.*

*A maioria dos colegas da última geração que entrou no banco nos EaD, estão no copia e cola*

*Melhorar o sistema do EaD, verificar o conteúdo e os exercícios que em grande parte dos casos possuem respostas que não condizem com o material estudado*

*Possibilidade de fazer os cursos fora do expediente e em casa.*

*Assunto em foco sempre atualizado. Já fiz uns 2 cursos em que o assunto tratado já não era mais feito daquela forma.*

*Os cursos da UC são bons e interessantes. Pouco valorizados e na rede de agências em agencias grandes não temos tempo para dedicar o tempo necessário que cada curso merece. Os cursos poderiam ter uma valorização maior nos processos seletivos e o sistema de avaliação ser diferente para obrigar a passar só quem prestou bem atenção em cada módulo.*

*Alguns cursos com o foco comercial são muito mais fáceis de assimilar "o prático com o teórico". Em contra partida cursos como "Direito do Consumidor" são completamente fora da aplicabilidade no dia-a-dia. Os cursos presenciais são bem escassos. Caso haja uma maior variedade de cursos presenciais os mesmos são muito mal divulgados na rede de agência. Particularmente acho a Universidade Corporativa um avanço para o Banco, porém, ao meu ver, boa parte dos colegas (da rede de agência e em especial os que não tem uma 'aptidão à tecnologia') não captou a essência do propósito de aperfeiçoamento profissional (um exemplo é o próprio curso do Banrisul mais e a dificuldade que muitos colegas possuem em atender um telefonema ou tratar os clientes). Uma sugestão de melhorias seria algum campo de "compartilhamento de informações" entre os colegas em mais cursos (alguns cursos possuem esse campo nos fóruns). Algo que seria muito legal, mas não sei se é possível, é eventualmente um convite aos colegas para conhecer o trabalho da Universidade Corporativa. Seja uma visita ou uma resumida apresentação virtual.*

*Para mim, os cursos presenciais tem maior valor agregado, mas acredito ser pessoal. Eu aprendo mais de maneira presencial que a distância.*

*Nada a declarar*

*Poder fazer cursos mais aprofundados via EaD através da residência; cursos operacionais também e não só temáticos (que discorrem sobre a área); atualização de cursos; investimentos em estilos de vídeos 4 minutos com assuntos operacionais (do dia a dia e tarefas) do banco;*

*Treinamentos com maior profundidade com instrutores qualificados*

*Na minha opinião, o acesso poderia ser inclusive fora do horário de expediente, pois muitas vezes só não consigo ir além porque a demanda de trabalho não permite.*

*É necessário aproximar a proposta da Universidade Corporativa com a da empresa. Recentemente, fiz uma seleção para supervisor, na qual a avaliadora afirmou que conhecimento não era importante, portanto, não era o que eles buscavam no candidato. O que indica que a busca pelo aperfeiçoamento não é devidamente recompensada.*

*Liberação, de alguma forma, para realização dos cursos EaD fora do ambiente de trabalho, permitindo acesso em casa, por exemplo.*

<i>Sugiro que recebamos um material físico ou virtual que possa ser consultado qdo surgem duvidas e pra estudar em casa para provas. pois o tempo dos EaDs são mt curtos e no ambiente de trabalho as vezes, com tanto barulho dificulta a concentração para um estudo qualificado.</i>
<i>Melhorias nas acomodações aos funcionários.</i>
<i>A uc está um quanto perdida, ela hoje tem um foco ou muito comercial ou somente atender o mínimo de legislação. ela não pensa em qualificar realmente seu quadro. se tivesse essa intenção já teria cursos para preparar para certificações como cpa10 ou cpa20. nosso trabalho diário é em torno de diversas ins, enquanto as ins atualizam o material se defasa dia a dia.</i>
<i>Maior aproximação entre o conteúdo/atividades com as atribuições e realidade de agência (aproximação do mundo das ideias com o mundo dos fatos).</i>
<i>Para os cursos presenciais: que sejam em mais tempo, pq já fiz um que eram 2 finais de semana e não lembro exatamente de nada.</i>
<i>Cursos EaD são muito úteis porém não temos tempo hábil para realiza-los. muitas vezes fazemos a prova sem ler o conteúdo pois temos que cumprir as horas exigidas no semestre.</i>
<i>Identificar funcionários com grande potencial em certas áreas. exemplo: exímio vendedor de previdência, de consórcio, etc , com intuito de levar um conhecimento e uma visão prática. é importante saber usar os potencias dentro da organização.</i>
<i>Sugiro o desenvolvimento de mais cursos presenciais e a possibilidade de acesso externo aos conteúdos para aprimoramento</i>
<i>Os treinamentos presenciais e cursos feitos presenciais na universidade corporativa são maravilhosos, embora que ficamos na sensação de "estar em uma bolha" e chegamos na agência e chocamos na realidade, mas são ótimos para conhecimentos. já os cursos EaD na maioria das vezes é feito "na corrida" por conta das rotinas diárias, não dando tempo para um bom aproveitamento.</i>
<i>Um cadastro de colaboradores p/ poder realizar cursos fora do horário de trabalho, como um treinamento à distância p/ mais tempo de acompanhar os conteúdos, visto que no horário de trabalha não sobra muito tempo.</i>
<i>Os cursos oferecidos a distância por EaD, quase nunca são bem aproveitados pois nós funcionários não disponibilizamos de um período de dedicação. normalmente são realizados entre um atendimento e outro, o que mitiga muito a transmissão de conhecimento.</i>
<i>Os cursos em EaD contém conteúdos e operacionalidades básicas, porém, nos cursos presenciais podemos tirar dúvidas sobre as anomalias do processo, situações fora do trâmite normal. em minha opinião, os cursos em EaD deveriam ser pré-requisito para os cursos presenciais, e, nestes últimos, um especialista no produto ou serviço seria o "tira dúvidas".</i>
<i>Ter oportunidade de realizar aprimoramento de tarefas e qualificação dentro das agências, já que anteriormente era seletivo às administrações que muitas vezes escolhiam conforme a proximidade do funcionário.</i>
<i>Excelente contribuição para o crescimento dos funcionários do banco. a padronização do conhecimento e o alinhamento dos conhecimentos é muito importante na rede.</i>
<i>Os cursos, tanto presenciais quanto na plataforma de EaD, seguramente trazem informações valiosas para a qualificação profissional. contudo na prática as informações que deveriam gerir com excelência o atendimento e satisfação do cliente e ainda gerar o lucro necessário ao crescimento da instituição são amplamente negligenciadas pelos gestores que costumeiramente praticam o inverso do que aprendemos. na ânsia por resultados e crescimento pessoal sugerem, instigam ou até obrigam seus subordinados a praticarem o inverso do que os cursos tão adequadamente instruem. sugestão: os gestores deveriam realizar os mesmos cursos que os subordinados pois aparentemente não frequentamos as mesmas aulas. obs.: quando me refiro à gestores são os gestores de agências que são os que temos contato próximo. para os outros níveis não tenho informações precisas (pouca transparência).</i>
<i>Acho de extrema importância os cursos EaD oferecidos pela UC, mas ainda tenho dificuldades em relação ao tempo p realiza-los, seria de grande aproveitamento para mim se pudesse realiza-los fora do horário bancário, sei que talvez por restrições da lei não é possível, mas seria interessante e proveitoso ter essa opção.</i>
<i>Poderíamos ter livre escolha no número de cursos EaD e não definir um período específico para realização.</i>
<i>A plataforma deveria estar disponível fora do ambiente de trabalho, pois em agência com número defasado de funcionários muitas vezes não é possível fazer nem mesmo um curso por mês.</i>
<i>Maior variedade nos exercícios pós módulos dentro de um curso.</i>

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DO BANRISUL PARA A PESQUISA

Mestrado Profissional em Indústria Criativa  
Dissertação



### Termo de Consentimento

#### Dados da organização

Nome	BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
CNPJ	92.702.067.0001-96
Endereço	R: CAPITÃO MONTANHA, N 177 CENTRO DE PORTO ALEGRE, RS

#### Dados do representante na organização

Nome	MARCIO KAISER
Cargo	Gerente Executivo
E-mail	marcio_kaiser@banrisul.com.br
Telefone/ramal	

#### Dados do acadêmico e Monografia

Nome	ALINE NARCIZA SOUZA REZENDE
E-mail	aline-nhz@feevale.br
Objetivo da dissertação	A Universidade Corporativa como processo de Inovação para a qualificação do quadro funcional do Banrisul

Pelo presente termo assinado por seu representante, a organização afirma seu consentimento para que o acadêmico acima nominado colete os dados necessários e realize as demais atividades de pesquisa para cumprimento da sua Dissertação de Mestrado, na Universidade Feevale.

Por este termo, a organização consente com:

- a) Coleta de dados por parte do mestrando:  Sim  
b) Identificação da empresa na Monografia:  Sim;  Não.

O aluno compromete-se com a confidencialidade dos dados colhidos e informados no trabalho, tendo a finalidade exclusiva de uso em atividade de pesquisa e ensino no mencionado curso.

Novo Hamburgo, 28 de maio de 2019.

Assinaturas

Acadêmico

Responsável na organização

O presente termo deve ser assinado em duas vias: uma para a organização e outra para o aluno.

Marcio Kaiser - 4151  
Gerente Executivo

### ANEXO B – PRODUÇÃO NO MESTRADO

<b>Produção</b>	<b>Publicação</b>	<b>Status</b>
Pesquisa	Cidades Criativas e Turismo: análise das dinâmicas de produção e consumo turístico e seu reflexo no desenvolvimento socioeconômico	Bolsista
Revista GEPROS	Artigo: A governança e o compartilhamento de conhecimentos nos serviços de <i>coworking</i>	Aceito
Caderno CRH	Artigo: Análise compreensiva da operação do Teatro Feevale, na perspectiva do constructo inovação, conexão e cultura	Aguardando parecer
II Congresso Internacional de Diálogos Interdisciplinares	A inovação na Universidade Corporativa Banrisul	Aceito/apresentado
Inovamundi	Arte e conhecimento: análise das operações do empreendimento cultural Teatro Feevale	Aguardando parecer