FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
Curso de Mestrado Profissional em Administração

SHELDON WILLIAM SILVA

TREINET BRADESCO: ANÁLISE DE UMA FERRAMENTA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

PEDRO LEOPOLDO
2012

SHELDON WILLIAM SILVA

TREINET BRADESCO: ANÁLISE DE UMA FERRAMENTA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Inovação e Competitividade

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações

Orientadora: Profª. Drª. Amyra Moyzes Sarsur

PEDRO LEOPOLDO

2012

À Deus, por me proporcionar

Vida e saúde.

AGRADECIMENTOS

Nomear todas as pessoas que colaboraram, cada qual do seu modo, para a concretização deste trabalho é uma tarefa impossível, já que são muitas as pessoas a que tenho de agradecer. Mas não poderia deixar de registrar aqui os meus agradecimentos:

A Deus, força infinita que nos impulsiona diante dos desafios e nos fortalece corporal e espiritualmente.

Aos meus pais, Osmar e Marli, pela criação e educação a mim concedidas, que são pedras fundamentais para alcançar esta grande conquista com humildade.

À Sheila, Léo, Tales e Laura, por me abrigarem no seu convívio e me permitirem transpor os momentos mais árduos dessa jornada, com carinho, compreensão e boas conversas.

À Tuane, por se fazer presente, me apoiar e me compreender nos momentos em que estive mais distante do meu comportamento normal.

À Profª. Drª. Amyra Moyzes Sarsur, pela fundamental orientação, conhecimento, incentivo e apoio dispensados à realização deste projeto. Você foi muito serena e isso me deu tranquilidade para superar muitos desafios.

À Profª. Drª. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, por ter aceitado o convite para a banca de qualificação. Suas ponderações enriqueceram e valorizaram esse trabalho.

Aos professores do MPA que, com habilidade e maestria, me mostraram que o conhecimento é daqueles que seguem em busca de perguntas, e não de respostas. Vocês contribuíram muito para a minha formação como Mestre em Administração.

Ao meu primo Fernando, que me ajuda desde o "pré-de-cinco", ficam meus sinceros agradecimentos, por todo apoio de quem conhece esse árduo caminho e o superou com muita competência.

Aos colegas de Mestrado pelo excelente ambiente dentro e fora de sala que pudemos compartilhar nessa jornada. Cada um de vocês tem um lugar especial nessa Vitória!

Aos amigos que souberam entender a minha ausência em muitos momentos, fica minha gratidão por estarem ao meu lado, comemorando mais um objetivo conquistado.

Ao Banco Bradesco S.A, na pessoa da Gerente Elka Juttel, por permitir explorar esse tema fascinante que é a educação corporativa.

À Universidade Vale do Rio Verde pelo apoio financeiro.

Rumo a novos desafios.

“O que deve desenvolver-se é a pilotagem das máquinas, não a maquinização do piloto.”
Edgar Morin

RESUMO

Esta dissertação aborda a utilização da metodologia de treinamento virtual em programas de educação corporativa. O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar a percepção dos gestores em relação ao desenvolvimento e contribuição do *TreiNet*, programa de educação corporativa a distância adotado pelo Banco Bradesco. Como objetivos específicos buscou-se, em estudos e pesquisas relacionados ao tema proposto, inclusive em outras realidades do setor bancário, investigar os motivos que levaram a organização estudada a institucionalizar o *TreiNet* como programa de educação corporativa; explorar a história e evolução desse programa; e analisar a percepção dos gestores do programa em relação aos ganhos alcançados, bem como suas forças e limitações para a organização e profissionais. Dentre as principais referências conceituais utilizadas, destacam-se Meister (1999) e Eboli (2004), que serviram como sustentação teórica para os temas relativos à educação corporativa, à educação a distância e ao *e-learning*. Para fomentar este estudo, realizaram-se entrevistas semi estruturadas com os gestores do programa dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, bem como o gestor responsável pelo *TreiNet*, com base numa associação dos sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas de Eboli (2004) e os dez princípios e objetivos que norteiam as ações de educação corporativa de Meister (1999). Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, amparada na análise de conteúdo documental e entrevistas semi estruturadas. Constatou-se com os resultados obtidos que o *TreiNet* é indispensável ao cumprimento das políticas de treinamento e capacitação traçadas pela organização em estudo e irá, cada vez mais, assumir um espaço maior nas ações de qualificação, seja combinado ou isolado de outras modalidades de treinamento.

Palavras-chave: educação corporativa, educação a distância, *e-learning*, bancos.

ABSTRACT

This paper discusses the use of virtual training methodology in corporate education programs. The objective of the research was to analyze the perceptions of managers regarding the development and contribution *TreiNet*, corporate education program distance adopted by Banco Bradesco. . The specific objectives sought to studies and research related to the theme, including other realities of the banking sector, and to investigate the reasons the organization institutionalize *TreiNet* studied as a corporate education program, exploring the history and evolution of this program and analyze the perceptions of program managers in relation to the gains achieved, as well as their strengths and limitations for the organization and professional. The main conceptual frameworks used to highlight Meister (1999) and Eboli (2004), which served as a theoretical underpinning for corporate issues relating to education, distance education and *e-learning*. To foster this study, there were semi-structured interviews with program managers from the states of Sao Paulo, Rio de Janeiro and Minas Gerais, as well as the manager responsible for *TreiNet*, based on a combination of the seven principles of success in corporate education and practices associated Eboli (2004) and the ten principles and objectives that guide the actions of corporate education, Meister (1999). Regarding methodology, it is a descriptive study, supported by the content analysis of documents and semi-structured interviews. It was found with the results that *TreiNet* is essential for the accomplishment of the training and development policies outlined by the organization under study and will increasingly play a larger space in the actions of qualification, either combined or isolated from other forms of training.

Keywords: corporate education, distance education, *e-learning*, banks.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudança de paradigma do Treinamento para aprendizagem 22
Quadro 2 – Transição do departamento de treinamento em programas de educação corporativa 23
Quadro 3 – Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas 29
Quadro 4 – Os sete princípios de sucesso em educação corporativa, objetivos e práticas associadas, a partir dos trabalhos de Eboli (2004) e Meister (1999) 41
Quadro 5 – Análise dos dados 42
Quadro 6 – Resultados alcançados pelo *TreiNet* 55
Quadro 7 – Lições aprendidas 57
Quadro 8 – Projetos e objetivos do *TreiNet* 59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Terminologias da EaD 33
Tabela 2 – Associação das perguntas da entrevista aos princípios, objetivos e práticas a partir de Eboli (2004) e Meister (1999) 39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais

APF – Análise de pontos de função

BB – Banco do Brasil

CEF – Caixa Econômica Federal

CMN – Conselho Monetário Nacional

CPA – Certificação Profissional Anbima

DDA – Débito Direto Autorizado

EaD – Educação a Distância

EC – Educação Corporativa

FDC – Fundação Dom Cabral

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIA – Fundação Instituto de Administração

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

FIPECAVI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras

INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa

ISO – *International Organization for Standardization*

LARC/USP – Laboratório de Arquitetura e Redes de Computadores/Universidade de São Paulo

MBA – *Master in Business Administration*

NBR – Norma Brasileira

OBB – *Office Banking* Bradesco *Plus*

PTRB – Pagamento Eletrônico de Tributos

RH – Recursos Humanos

S.A. – Sociedade Anônima

SFN – Sistema Financeiro Nacional

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UC – Universidade Corporativa

UniBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ideias, discussões e propostas 18
2.1 Educação Corporativa e seu contexto 18
2.1.2 Educação Corporativa: evolução 25
2.1.3 Educação Corporativa: algumas práticas no setor bancário brasileiro 29
2.2 Educação à Distância 31
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS 36
3.1 Classificação da Pesquisa quanto aos meios e fins 36
3.2 Tipo de Pesquisa 37
3.3 Técnicas de coleta de dados 38
3.4 Definição do grupo de respondentes 38
3.5 Estrutura de análise de dados 40
4. BANCO BRADESCO S.A 43
4.1 Políticas de Gestão de Pessoas 44
4.2 Programas de Treinamento 46
4.3 O "*TreiNet*" 48
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 54
5.1 Resultados alcançados pelo *TreiNet* 54
5.2 Princípio da Competitividade 59
5.3 Princípio da Perpetuidade 61
5.4 Princípio da Conectividade 63
5.5 Princípio da Disponibilidade 64
5.6 Princípio da Cidadania 67
5.7 Princípio da Parceria 68
5.8 Princípio da Sustentabilidade 69
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 72
REFERÊNCIAS 75
APÊNDICES 84
ANEXOS 87

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do ambiente empresarial contemporâneo exige das organizações formas de gestão flexíveis e alinhadas com a demanda do mercado. Devido a inúmeras transformações sociais, políticas e econômicas, as atividades de treinamento e capacitação profissional se tornam estratégicas para que as organizações se desenvolvam e se tornem competitivas.

Considerando que as pessoas desempenham um importante papel para o alcance dos objetivos organizacionais, as empresas têm implementado esforços para capacitar seus empregados e torná-los cada vez mais aptos a enfrentar situações de mudanças e desafios.

Consequentemente, exigem-se das pessoas o aperfeiçoamento constante de habilidades adquiridas e a atualização de conhecimentos para potencializar e desenvolver novas habilidades.

Bastos (2006) defende que indivíduo, escola, empresa e Estado estão implicados no diagnóstico e equacionamento dos desafios de qualificação. Em se tratando do ambiente corporativo, o autor salienta que a concepção de qualificação profissional pode ser caracterizada diante de um conjunto de rotinas de trabalho e o tempo de aprendizagem no trabalho e, ainda, experiências profissionais do indivíduo como trabalhador autônomo, responsável por sua empregabilidade.

Corroborando, Mourão (2009) argumenta que

> a qualificação profissional envolve pelo menos três atores sociais: o governo, os trabalhadores e as empresas. Para o governo, a qualificação profissional representa uma forma de assegurar a produtividade e competitividade do país; para os trabalhadores, representa autonomia e autovalorização; e para as empresas a qualificação profissional está associada à própria sobrevivência e à produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados. Nesse sentido, os três atores sociais podem buscar a qualificação, assumindo o custo deste investimento. (MOURÃO, 2009, p.142).

Em relação à responsabilidade pela qualificação assumida pelo trabalhador, Carrieri e Sarsur (2004) apontam em seu estudo a forma como o mercado e as organizações criam um perfil esperado e ideal de trabalhador no qual as pessoas são responsáveis por gerenciar sua carreira, buscar qualificações e se tornarem empregáveis. Com isso, a empresa transfere para o indivíduo a responsabilidade pela manutenção de seu emprego, conseguindo desse o comprometimento necessário para o alcance de seus objetivos.

Mourão (2009, p.139) destaca que no contexto organizacional, além dos trabalhadores assumirem a responsabilidade pela qualificação, “as empresas vêm buscando

espaços para o desenvolvimento da atividade formativa, tornando a formação um processo múltiplo, com ênfase para a aprendizagem contínua".

Nesse contexto, a busca pela melhoria contínua do capital humano passa a ser fundamental para as organizações. O aumento da demanda pela atualização e desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades exige das empresas maiores investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento dos empregados (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

O investimento das organizações em projetos de educação a distância vem despontando como uma das principais soluções para qualificação do corpo funcional. Visando à melhoria dos resultados organizacionais, muitos dos programas de educação corporativa incorporam tecnologias que permitem transpor a sala de aula física. Abbad *et al.* (2010, p.291) reforçam a utilização da educação a distância em ambientes corporativos, tendo em vista que "possibilita o desenho de eventos educacionais focalizados em situações específicas, além de ampliar e democratizar o acesso às oportunidades de treinamento".

Dentre os programas de educação corporativa a distância, o *e-learning* surge como alternativa para empresas que investem em programas de qualificação para funcionários. Ainda de acordo com Abbad *et al.* (2010, p.292), "o apoio de novas tecnologias da comunicação e informação possibilitou a adoção do *e-learning* em grande escala pelas universidades corporativas e pelas instituições de ensino".

No contexto dos bancos, Alves (2009) relaciona a expansão da informática e a adoção de novas formas de gestão com estratégias diferenciadas para o atendimento personalizado dos clientes como fatores condicionantes da necessidade de investimentos em qualificação profissional. Nessa premissa, Pinheiro e Mendes Filho (2003, p.24) argumentam que "a tecnologia traz inúmeras e incríveis vantagens para os bancos, mas não se pode esquecer que antes de ser implantado qualquer tipo de tecnologia, é necessário que haja uma preparação dos usuários".

Os programas de formação profissional das empresas do setor bancário brasileiro vêm afinados com a perspectiva de aprendizagem contínua e qualificação profissional. Aspectos relacionados ao mercado, como o crescimento da oferta de crédito e o aumento do volume de operações financeiras, fizeram com que essas instituições investissem em capacitação e qualificação profissional de seus empregados, com o objetivo de atender às necessidades dessa demanda e aumentar seus resultados operacionais (FREITAS, 1997).

Cabe ressaltar a influência dos órgãos de regulação na exigência por qualificação no setor bancário. O Conselho Monetário Nacional (CMN), por meio das resoluções nº 2838/02

e nº 3158/03, definiu que todos os profissionais do mercado financeiro, que atuam junto a clientes investidores, devem obter uma Certificação para exercer suas funções. Assim, a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) instituiu o "Código de Regulação e Melhores Práticas do Programa de Certificação Continuada", que, por meio das certificações CPA-10 e CPA-20, tem o intuito de elevar a capacitação técnica dos envolvidos, em observância aos padrões de conduta estipulados pelo Código.

A CPA-10 certifica profissionais que desempenham atividades de comercialização e distribuição de produtos de investimento diretamente junto ao público investidor em agências bancárias. A CPA-20 se destina a certificar profissionais que desempenham atividades de comercialização e distribuição de produtos de investimento diretamente junto aos investidores qualificados; os gerentes de agências que atendem aos segmentos *private*, *corporate*, investidores institucionais; e a profissionais que atendem aos mesmos segmentos em centrais de atendimento. Como a Certificação é uma condição para atuar no mercado financeiro, quem a possui tem um diferencial, especialmente no momento de sua contratação.[1]

Para fins desta dissertação, busca-se analisar o programa de educação corporativa do Banco Bradesco S.A. O Banco Bradesco S.A foi fundado em 1943 na cidade de Marília, interior de São Paulo. Atualmente, possui aproximadamente 65,4 milhões Clientes, 62.749 pontos de atendimento próprios e 105.102 funcionários[2]. Os programas de treinamento do banco contemplam atividades presenciais, semipresenciais e totalmente virtuais (*e-learning*). O Banco Bradesco SA possui uma plataforma completa de treinamento a distância na modalidade *e-learning* denominada *TreiNet* desde 2000. Por meio do *TreiNet*, foco deste estudo, o acesso é disponibilizado a todos os funcionários dispersos geograficamente no território brasileiro.

Em relação à dispersão geográfica, o *TreiNet* se torna uma ferramenta que possibilita atender a demanda por capacitação e qualificação na organização. A educação corporativa merece ser pesquisada e discutida, trazendo para este estudo a percepção dos gestores do programa.

A necessidade dessa investigação permite delimitar o problema com o seguinte questionamento: *Como foi o desenvolvimento da ferramenta de educação a distância, TreiNet, do Banco Bradesco S.A. e como ela tem contribuído para a organização?*

---

[1] Retirado do site *http://certificacao.anbid.com.br/home.asp*, acesso em 01/05/2012.
[2] Apresentação Institucional - Julho/2012.

Visando responder ao problema da pesquisa, esta dissertação tem o propósito de investigar, na percepção dos gestores do *TreiNet*, como tem sido o desenvolvimento e aplicação do programa de educação corporativa a distância do Bradesco S.A. Dessa forma, fica estabelecido como objetivo geral a presente investigação.

Com o propósito de alcançar o objetivo geral, trabalha-se com os seguintes objetivos específicos:

- Buscar estudos e pesquisas que sustentem os conceitos de educação corporativa, educação a distância e "*e-learning*", inclusive aplicados a outras realidades do setor bancário.
- Realizar uma análise documental com a finalidade de explorar a história e evolução do *TreiNet*, bem como o contexto empresarial a ser pesquisado.
- Analisar a percepção dos gestores do programa com relação aos ganhos alcançados, bem como suas forças e limitações para a organização e profissionais.

Com a finalidade de contemplar os objetivos estabelecidos, foi realizada uma pesquisa documental para apurar informações institucionais relevantes sobre o *TreiNet*. Para complementar as informações encontradas foi utilizada a entrevista semiestruturada, com o propósito de analisar a percepção dos gestores sobre o programa de educação corporativa instituído pela organização.

O tratamento dos dados coletados por meio das entrevistas foi realizado utilizando-se da análise de conteúdo (BARDIN, 1997). Os dados foram analisados estabelecendo-se a interface teórica entre "os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas" de Eboli (2004) e os "dez objetivos e princípios que norteiam as ações de educação corporativa" de Meister (1999).

O interesse na temática desenvolvida advém da observação como colaborador da empresa pesquisada, em relação aos programas de educação corporativa, principalmente os oferecidos na modalidade a distância, constantemente aperfeiçoados, e que vêm se consolidando como uma das principais ferramentas de treinamento da organização. Partindo dessa premissa, vislumbra-se a possibilidade de que o pesquisador possa contribuir com a organização em que atua, permitindo discutir as características do modelo de treinamento a distância desenvolvido pela empresa.

Para a academia, esta temática destaca-se com o crescimento da Educação a Distância na formação profissional de várias empresas, bem como sua utilização como modalidade de ensino em universidades, faculdades e centros universitários, tornando-se tema

atual de discussões para sua operacionalização e aplicabilidade (JOIA e COSTA, 2007; GHEDINE *et al.*, 2008). No entanto, cabe destacar a necessidade de se realizar pesquisas que tratem do *e-learning* como ferramenta de educação corporativa, tendo em vista a recente produção sobre o *e-learning*, sua implantação e seu desenvolvimento no Brasil (ABBAD *et al.*, 2010).

Faz-se necessário, diante da amplitude do tema de pesquisa e as possibilidades variadas que permitem sua abordagem, restringir alguns tópicos que, ainda que relevantes, não constituem o foco deste estudo. Questões relativas a avaliação de treinamento, gestão do conhecimento e estratégia empresarial não serão destacadas. É salutar deixar claro que os assuntos não destacados nesta pesquisa são importantes para o campo dos estudos organizacionais, mas não fazem parte da proposta que esta dissertação pretende investigar.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata desta introdução, na qual são apresentados o tema e sua contextualização; o problema de pesquisa, a partir do qual se alcança a questão norteadora do trabalho; os objetivos a que o estudo se propõe; as justificativas que permitem a consecução da pesquisa; e a delimitação do tema desta dissertação.

O segundo capítulo, que inicia o referencial teórico – "Educação Corporativa: ideias, discussões e propostas" – aborda os conceitos e formatos dos programas de educação corporativa, a partir de uma contextualização do ambiente em que as organizações estão inseridas e da revisão de seus principais conceitos. Trata-se também da evolução dos programas de educação corporativa, suas práticas e a utilização da educação a distância como instrumento de qualificação profissional nas empresas. Utiliza-se, na busca pela discussão e suporte teórico, as autoras Meister (1999) e Eboli (2004) como principais fontes de referência, além de outros estudiosos que discorrem sobre o tema.

O capítulo terceiro – "Aspectos Metodológicos" – descreve os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, apresentando sua caracterização, o modelo, a unidade de análise e grupo de respondentes, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a estratégia de análise e tratamento dos dados.

O quarto capítulo – "Banco Bradesco S.A." – apresenta a caracterização da empresa pesquisada, sua história e evolução, e alguns dos aspectos relacionados às políticas de gestão de pessoas e programas de treinamento. Ainda nesse capítulo, é apresentada uma seção destinada ao *TreiNet*, que aborda as principais características do programa de educação corporativa a distância pesquisado, bem como seus cursos e práticas correntes.

O capítulo cinco - “Apresentação e Análise dos Resultados”– apresenta os resultados alcançados pelo *TreiNet* e uma interpretação dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas, baseadas no cruzamento entre os “dez objetivos e princípios que norteiam as ações de educação corporativa” de Meister (1999) e “os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas” de Eboli (2004). A análise dos resultados se fundamenta também na exploração de dados secundários utilizados na elaboração deste estudo.

Em seguida apresentam-se as considerações finais, bem como as sugestões para pesquisas futuras e as limitações da pesquisa, concluindo o trabalho.

As referências que sustentaram o desenvolvimento do estudo e sua conclusão, os apêndices e anexos completam o trabalho.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA: idéias, discussões e propostas

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico que sustenta o estudo proposto. Diante dessa proposição, faz-se necessário percorrer a literatura referente ao contexto da educação corporativa, bem como sua evolução, algumas práticas recorrentes ao setor bancário brasileiro e sua difusão na modalidade a distância.

2.1 Educação Corporativa e seu contexto

As organizações cada vez mais se deparam diante do desafio de se manterem competitivas e bem posicionadas em seu mercado de atuação. Fato que não é novo são as discussões em torno da importância do colaborador e das ferramentas de gestão de pessoas capazes de possibilitar a essas organizações o alcance de seus objetivos e a melhoria de seus resultados.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.10), "a constatação de que só sobrevivem as organizações que aprendem continuamente aumentou o interesse pelo conhecimento e principalmente pelo que os funcionários sabem". Alvarenga Neto *et al.* (2007) corroboram tal afirmação ao apontarem uma análise do cenário atual em que a emergência de um novo paradigma técnico-econômico baseado em informação, conhecimento e inovação faz com que as organizações invistam mais em bens típicos da era informacional do que em bens e ativos típicos da era industrial.

Nesse cenário balizado pela necessidade de atualização constante da informação, as empresas empreendem programas de aprendizado com o objetivo de garantir a seus empregados o desenvolvimento de habilidades necessárias ao cumprimento de suas funções. O investimento em ações e estratégias que objetivam o crescimento e desenvolvimento da empresa em seu mercado de atuação faz com que sejam discutidas novas propostas de gestão e principalmente, novos modelos que permitam o eficaz gerenciamento e aproveitamento dos recursos de que a empresa dispõe.

Nesse contexto, uma adequada gestão do conhecimento humano e organizacional cria vantagens competitivas para a organização, a partir do tratamento das informações, do compartilhamento do conhecimento individual para fomentar o conhecimento coletivo, da valorização do ser humano, suas habilidades e experiências (MARTINS E FUERTH *apud* SANTOS, 1996; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT E PRUSAK, 1998; STEWART, 1998; VASCONCELOS E FERREIRA, 2002).

Mendes (1995) trata da importância da educação e sua relação com o desempenho das empresas no cenário econômico:

> a educação agora passa a ser uma questão econômica essencial para o desenvolvimento do sistema produtivo; assume centralidade nas discussões como necessidade estratégica dos países na promoção do desempenho econômico eficaz de sua população e única alternativa possível para o ingresso no novo cenário de competição internacional (MENDES, 1995, p.1).

Nesse contexto, Ferreira *et al.* (2006) apontam que o interesse em educação corporativa está naturalmente associado à grande mudança que está ocorrendo na geografia da sociedade pós industrial. Na sua incessante busca pela perpetuidade do negócio e aumento de competitividade no mercado, muitas empresas têm buscado novas formas para o aprendizado e desenvolvimento dos seus trabalhadores e, muitas vezes, também de seus públicos interessados externos.

De acordo com Ghedine (2003, p.19) *apud* Alperstedt (2001a), "as empresas estão cada vez mais investindo em seu capital humano, tornando o aprendizado uma estratégia de desenvolvimento organizacional com o objetivo de garantir a sobrevivência da empresa no mercado".

As organizações assumem o fato de que a formação profissional é condição fundamental para seu crescimento e desenvolvimento sustentável, posicionando-se como atores educativos e assumindo a responsabilidade de capacitar seus empregados em conhecimentos técnicos e humanos.

Malschitzky (2004) atenta para esse fato ao realçar as transformações no mundo do trabalho e a importância da formação profissional na qual:

> não basta somente o conhecimento adquirido no curso de formação técnica ou universitária para garantir a colocação de um profissional em determinada empresa e, muito menos, sua permanência durante alguns anos. A atualização do conhecimento vem sendo praticada sistematicamente, uma vez que a evolução da tecnologia se deu de maneira muito rápida e, em consequência disso, os processos produtivos tiveram que se adaptar às mudanças (MALSCHITZKY, 2004, p.5).

Nessa concepção, Vergara (2000), argumenta que:

> um dos principais argumentos corporativos é aquele segundo o qual as universidades tradicionais não acompanham e, muito menos, antecipam-se à velocidade das mudanças no ambiente dos negócios e das inovações tecnológicas. Demoram na disseminação das informações, muitas vezes defasadas. Não preparam o estudante para o dia-a-dia da empresa (VERGARA, 2000, p.184).

Ainda de acordo com Vergara (2000), as empresas necessitam da teoria e da prática rápida e permanentemente integradas. Nesse enfoque, a finalização de um curso universitário não garante ao formando a competência para lidar com as mudanças, sendo necessário

qualificar o aprendiz para dominar certas habilidades e informações inerentes à função a ser desempenhada em dada organização.

Torna-se necessário pontuar que as organizações devem aprimorar e desenvolver seus empregados para obter não só conhecimentos específicos para a função, mas preparar o funcionário para que sua atuação seja fator determinante para o alcance dos objetivos organizacionais, alinhando a estratégia organizacional às políticas de treinamento.

Morgan (1996, p.75) reforça a necessidade de se desenvolver um processo de aprendizagem contínua, ao afirmar que "a organização de aprendizagem é uma escolha estratégica que tem por objetivo melhor adaptar a empresa frente à velocidade das mudanças no ambiente, tanto externo quanto interno, da empresa".

Bitencourt (2004) enfatiza a importância da aprendizagem organizacional frente a busca por competitividade e melhores resultados no mercado:

> A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento (BITENCOURT, 2004, p.62).

Procurando determinar os níveis nos quais ocorre o processo de aprendizagem, Fleury e Oliveira Júnior (2002, p.135) destacam:

> 1. Nível do indivíduo: é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.
> 2. Nível do grupo: a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo.
> 3. Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

A aprendizagem organizacional é ainda apresentada por Cardoso (2000) *apud* Fiol e Lyles (1985) como:

> processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais, através da aquisição de novos conhecimentos e de melhores compreensões. Esta definição abarca os níveis individual e organizacional, sublinhando que a aprendizagem não é só a aquisição de conhecimentos, mas, igualmente, a sua utilização (CARDOSO, 2000, p.97 *apud* FIOL E LYLES, 1985).

Senge (2005) propõe a construção de uma organização que aprende a partir da qual

> as pessoas possam expandir continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 2005, p.37).

Pode-se destacar que a aprendizagem é um processo de mão dupla, dependente das ações individuais e coletivas, do empregado e do empregador. Nesse contexto, é prudente ressaltar que as políticas de gestão de pessoas estão preocupadas em aproveitar o conhecimento do empregado e potencializá-lo de forma que se possa alcançar os resultados organizacionais esperados (FERNANDES, 2009; BITENCOURT, 2004).

Eboli (2002, p.187) realça o impacto que a flexibilidade das práticas de gestão e as mudanças no mercado de trabalho impõe às pessoas, uma vez que lhes é exigida uma postura voltada para o desenvolvimento e para a aprendizagem contínua. De acordo com a autora, "para implementar esse novo perfil é preciso que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental".

A necessidade de investimentos em qualificação profissional fomenta o crescimento do treinamento dentro das empresas, a incorporação de programas de desenvolvimento profissional à estratégia da empresa, o aumento de recursos financeiros para o desenvolvimento desses programas e o surgimento de novas propostas de aprendizagem como os programas de educação corporativa (MEISTER, 1999; BOFF e ABEL, 2005; RICARDO, 2007; EBOLI, 2004).

Meister (1999) aponta para uma mudança de paradigma na qual o foco do treinamento deixa de ser o funcionário isoladamente para ser o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização. Senge (2005) reforça essa mudança de paradigma ao mencionar que as empresas que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que cultivam nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. A mudança de paradigma do treinamento para aprendizagem pode ser mais bem ilustrada de acordo com o Quadro 1:

MUDANÇA DE PARADIGMA DO TREINAMENTO PARA APRENDIZAGEM		
ANTIGO PARADIGMA DE TREINAMENTO		**PARADIGMA DE APRENDIZAGEM DO SÉCULO XXI**
PRÉDIO	**LOCAL**	Aprendizagem disponível sempre que solicitada
ATUALIZAR QUALIFICAÇÕES	**CONTEÚDO**	Desenvolver competências básicas no ambiente de negócios
APRENDER OUVINDO	**METODOLOGIA**	Aprender agindo
FUNCIONÁRIOS INTERNOS	**PÚBLICO ALVO**	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores
PROFESSORES/CONSULTORES DE UNIVERSIDADES EXTERNAS	**CORPO DOCENTE**	Gerentes Seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
EVENTO ÚNICO	**FREQUÊNCIA**	Processo contínuo de aprendizagem
DESENVOLVER O ESTOQUE DE QUALIFICAÇÕES DO INDIVÍDUO	**META**	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Quadro 1 – Mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem

Fonte: Meister, 1999.

Meister (1999) faz uma crítica à atuação reativa do departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas, em relação à priorização de atualização de qualificações técnicas para nível gerencial, ou seja, a ação é gerada após a apresentação do pedido dos clientes, para então, criar cursos que atendam a demanda. Ghedine (2003, p.12) corrobora tal afirmação, ressaltando que "a ênfase da maioria dos treinamentos concentra-se nas necessidades individuais de cada funcionário, enquanto que com o novo foco a ênfase encontra-se nas estratégias de negócio".

Torna-se importante destacar que a mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem pode ainda ser atestada nos estudos de Ricardo (2007), evidenciando a necessidade de que as empresas invistam em qualificação para desenvolver habilidades e competências de seus empregados. Ainda de acordo com a autora,

> a Educação corporativa pode ser analisada a partir de diferentes olhares, mas todos se direcionam para o mesmo ponto: desenvolver processos de aprendizagem continuada que permitam o envolvimento de toda a cadeia de produção com o destino da organização e compromisso com as estratégias de negócios da empresa (RICARDO, 2007, p.6).

Diante da necessidade de se desenvolver práticas de capacitação e qualificação mais alinhadas com a estratégia do negócio, as organizações implementam ações que promovem o aprendizado no trabalho.

Young (2006) trata dos aspectos referentes à evolução tecnológica e à produção de conhecimento nas empresas:

> Com a revolução tecnológica, essa situação muda completamente, ocorrendo a produção de conhecimento em diversas dimensões. Hoje, existe uma sociedade civil muito mais ativa, que se organiza em torno de vários temas e lutas, produzindo conhecimento na medida de suas organizações e reivindicações. As empresas, pressionadas pela competitividade, acabam se tornando centro de produção de pesquisa e de saber. Quanto mais avançada na pirâmide tecnológica, mais produtora de saber a empresa se torna (YOUNG, 2006, p.2).

O Quadro 2 mostra os principais componentes da transição do departamento de treinamento em programas de educação corporativa no sentido da aprendizagem baseada em desempenho organizacional.

DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO	→	**UNIVERSIDADE CORPORATIVA**
Reativo	**FOCO**	Proativo
Fragmentada e Descentralizada	**ORGANIZAÇÃO**	Coesa e Centralizada
Tático	**ALCANCE**	Estratégico
Pouco/Nenhum	**ENDOSSO/ RESPONSABILIDADE**	Administração e funcionários
Instrutor	**APRESENTAÇÃO**	Experiência com várias tecnologias
Diretor de Treinamento	**RESPONSÁVEL**	Gerentes de Unidades de Negócios
Público alvo amplo/ profundidade limitada	**AUDIÊNCIA**	Currículo personalizado por famílias de cargo
Aumento das qualificações profissionais	**RESULTADO**	Aumento no desempenho no trabalho

Quadro 2 - Transição do departamento de treinamento em programas de educação corporativa.

Fonte: Meister, 1999.

Eboli (2002) destaca a relevância da área de treinamento e desenvolvimento argumentando ser

> inquestionável a relevância que as áreas de treinamento e desenvolvimento estão adquirindo sobre as demais funções de gestão de pessoas. A migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida (EBOLI, 2002, p.185).

É oportuno ressaltar que as estratégias de desenvolvimento corporativo devem estar alinhadas com as estratégias do negócio. De acordo com Ferreira *et al.* (2006, p.7) "os métodos, as práticas e as ações não terão valor se não estiverem claramente comprometidos com o entendimento do segmento e do negócio da organização que os abriga".

Ainda de acordo com Boff e Abel (2005):

> Há uma exigência cada vez maior de desenvolvimento de competências pelos trabalhadores de conhecimento, seja por meio da educação formal – atualização e treinamento contínuos ao longo da sua vida profissional, seja pela experiência adquirida no dia-a-dia. Como resposta, é notável o crescimento do treinamento dentro das empresas, resultados de fatores como a incorporação de programas de desenvolvimento profissional à estratégia, do volume de investimentos na área e do surgimento de novas propostas como as universidades corporativas (BOFF e ABEL, 2005, p.71).

Com a emergência dos novos modelos de capacitação profissional e desenvolvimento organizacional, as organizações estão estruturando seus programas de aprendizagem para que sua atuação esteja intimamente ligada à estratégia de atuação da empresa. Meister (1999, p.23) atenta para o fato de que "uma mudança bastante significativa, aqui, é como a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes empresariais".

De acordo com Eboli (2002), "a educação corporativa será fundamental nesse processo de aprendizagem contínua como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso".

A importância da educação corporativa é destacada também por Pereira *et al.* (2006), ao propor que:

> de forma bastante direta, as empresas devem implantar Educação Corporativa para aumentar a competitividade e o valor de mercado da empresa por meio do aumento do valor das pessoas. Elas devem estimular e potencializar a inteligência empresarial e obterão êxito se conseguirem instalar mentalidade e atitude de aprendizagem contínua em todos os níveis: empresa, liderança e pessoas (PEREIRA *et al.*, 2006, p.6).

Alperstedt (2001b) reforça a necessidade das organizações apoiarem programas de capacitação e qualificação para funcionários:

> Uma das formas mais comuns e muito explorada por um número significativo de empresas, visando contribuir e operacionalizar o aprendizado organizacional, é o incentivo aos empregados na busca de capacitação e atualização profissional; entretanto uma análise intensiva dessa prática no contexto atual revela que uma série de mudanças vem acontecendo nesse contexto. Se antes as empresas encaminhavam e/ou apoiavam seus funcionários para a realização de cursos variados em instituições tradicionais de ensino superior, atualmente é fato que uma série de empresas vêm disponibilizando e oferecendo seus próprios cursos, por meio do que se convencionou chamar de universidades corporativas. (ALPERSTEDT, 2001b, p.154)

Diante do exposto, destaca-se que as organizações que pretendem se manter na vanguarda de seus negócios e operações devem estar atentas à necessidade de desenvolver seus empregados e equipes, de modo que o desenvolvimento de habilidades e qualificações

individuais sejam aproveitados pela empresa na coletividade para alcance dos seus objetivos estratégicos por meio do suporte do conhecimento e aprendizagem das pessoas.

2.1.2 Educação Corporativa: evolução

O tema da educação corporativa não é novo. Muito menos recente é o interesse das organizações em desenvolver equipes que produzam resultados satisfatórios e que permitam a perpetuidade do negócio (MEISTER, 1999; EBOLI 2004).

Este item pretende abordar a evolução do tema "educação corporativa" e, na visão de diferentes autores, realçar a educação corporativa de forma a facilitar a compreensão das nuances que possui.

De acordo com Vitelli (2003) é difícil precisar o surgimento dos primeiros programas de educação corporativa, tendo em vista que as organizações já possuíam programas internos de treinamento. A autora aponta o surgimento de Universidades Corporativas nos Estados Unidos, com programas de capacitação estruturados no final dos anos 1950 e início década de 1960, como a Universidade do Hambúrguer do Mcdonald's e o campus de Crotonville da General Eletric.

Destacam-se nos estudos de Meister (1999) e Eboli (2004) a criação de Universidades Corporativas (UCs), possibilitando o fortalecimento de parcerias entre empresas e escolas tradicionais, com o objetivo de agregar valor à empresa, gerando e disseminando o conhecimento na organização, proporcionando aos empregados acesso à capacitação e qualificação contínua para o trabalho, preenchendo as lacunas existentes na educação de formação básica.

Corroborando, Schons *et al.* (2008, p.105) reforçam que o surgimento das Universidades Corporativas se apoiam nos novos paradigmas vigentes na sociedade do conhecimento, uma vez que "sua essência pauta-se na capacitação contínua dos indivíduos para que estes desenvolvam habilidades e se tornem mais produtivos, propiciando melhores resultados às organizações."

O surgimento das Universidades Corporativas traduz a preocupação das organizações com o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos profissionais no trabalho. Tarapanoff (2006) destaca o surgimento da UC como

> um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos Departamentos de Recursos Humanos nas empresas. No início, o seu foco, nos Estados Unidos, foi o treinamento de seus empregados buscando a melhoria de

> habilidades profissionais e a proficiência em sua atividade dentro da corporação (desenvolvimento de expertise) (TARAPANOFF, 2006, p.8).

De acordo com Meister (1999) existem cinco forças que sustentam a inserção de programas de educação corporativa e de Universidades Corporativas no contexto de aprendizagem organizacional, que são: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da "economia do conhecimento"; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e, uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Ainda amparado nos estudos de Meister (1999, p.34) a Universidade Corporativa aumenta a aptidão do funcionário para a aprendizagem por meio de "um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização".

O despertar para os programas de educação corporativa acontece no final da década de 1980, na qual, de acordo com Meister (1999)

> ocorre um verdadeiro surto de interesse na criação de programas de educação corporativa e universidades corporativas como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização (MEISTER, 1999, p.XXVII).

O aumento do interesse de empresas por programas de educação corporativa pode ser associado também à crescente demanda por recursos tecnológicos. Segundo Meister (1999, p.26), "a tecnologia tirou a educação da sala de aula. As organizações estão agora desenvolvendo experiências para treinar mais funcionários com maior economia".

No Brasil, o tema ganha espaço a partir da década de 1990. De acordo com Vitelli (2003), alguns elementos podem explicar isso:

> o conceito de universidade corporativa, apesar de já existir nos EUA desde a década de 60 quando já havia algumas iniciativas desta natureza, ganhou força de divulgação a partir de meados da década de 90, quando do lançamento do livro de Jeanne Meister, fruto de sua pesquisa com universidades corporativas nos EUA. No Brasil, o livro foi lançado somente em 1999, a partir de quando o conceito também passou a ser de conhecimento de muitas organizações e profissionais (VITELLI, 2003, p.103).

O movimento empresarial em torno dos programas de educação corporativa, conforme apresentado, reforça a necessidade de reestruturação, por parte das organizações, de seus ambientes de aprendizagem.

Em um estudo realizado por Martins (2005, p.158), observa-se que a nomenclatura "universidade corporativa" chega ao Brasil em meados da década de 1990. Apesar de as empresas brasileiras darem mais atenção a programas de educação corporativa somente a

partir dos anos 1990, torna-se relevante destacar o crescimento dessa prática no Brasil, seguindo uma tendência mundial.

De acordo com Eboli *et al.* (2005), o processo de evolução da educação corporativa no Brasil tem sido muito dinâmico, o que requer um mapeamento mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras, tornando-se relevante um conhecimento mais aprofundado da realidade brasileira em termos de Educação Corporativa, apontando-se resultados e análises das práticas das organizações brasileiras, em função do assunto ainda ser alvo de reduzido volume de publicações. (EBOLI *et al.*, 2005, p.2)

Na perspectiva do significado de educação corporativa com relação a ações desempenhadas pelas organizações em seu processo de gestão, pode-se citar Martins (2005, p.157), para quem educação corporativa é "um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo da mesma".

Seguindo a mesma premissa, Eboli (2004, p.48) define o termo educação corporativa como "o conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso do negócio".

Partindo para um enfoque conceitual voltado para as práticas educacionais de treinamento e desenvolvimento empresarial, destaca-se também Costa Filho (2006 p.34) *apud* Silva (2002) que define educação corporativa "como o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional".

Compartilhando da mesma visão, Ferreira *et al.* (2006, p.5) argumentam que além da tarefa de suprir lacunas de formação, desenvolvimento intelectual e conteúdos para o bom desempenho no trabalho, as organizações educam pela cultura compartilhada, respondendo aos direcionamentos da empresa, ficando atrelada à estratégia de resultados.

Vergara (2000) trata a educação corporativa, em relação ao desenvolvimento dos funcionários, com o significado de

> absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas ao exercício de um cargo, função ou atividade, devendo estar alinhado à missão, aos objetivos e às estratégias do negócio de uma empresa específica e ser contínuo (VERGARA, 2000, P.182).

Compartilhando a necessidade de se associar as práticas de educação corporativa às estratégias empresariais, Tarapanoff e Aguiar (2006), sugerem que:

> o que torna a educação corporativa é a sua ligação com a estratégia institucional, sendo consenso entre as médias e grandes corporações a visão de que a estratégia depende da aprendizagem e esta depende do desenvolvimento de competências organizacionais e individuais específicas (TARAPANOFF e AGUIAR, 2006, p.1).

Meister (1999, p.29) traz em seu estudo o que chama de "princípio chave do modelo da universidade corporativa", no qual perpassa os conceitos descritos acima, propondo uma definição na qual compara a organização como um "guarda-chuva estratégico" com a missão de desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

Mediante tal definição, entende-se que os programas de educação corporativa ultrapassam o universo empresarial, dividindo com a sociedade os resultados dessa prática de gestão.

Ainda de acordo com Meister (1999, p.30-31), são propostos dez objetivos e princípios que norteiam as ações de educação corporativa, permitindo uma associação dos conceitos trazidos anteriormente:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes das organizações;
2. Considerar o modelo de educação corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
3. Elaborar um currículo que incorpore os três C's: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o "autofinanciamento" pelas unidades de negócio;
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; e
10. Utilizar os programas de educação corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Corroborando Meister (1999), Eboli (2004) realça em seu estudo práticas que devem ser adotadas para que os programas de educação corporativa obtenham sucesso e alcance os objetivos propostos. São destacados sete princípios, conforme Quadro 3:

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

Quadro 3: Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas.

Fonte: Eboli, 2004

Assim, analisando os princípios e práticas pontuados pelas autoras, os quais são balizadores de um projeto de educação corporativa bem sucedido, permite-se identificar estratégias necessárias para o desenvolvimento de programas de educação a distância e educação corporativa alinhados ao negócio da organização.

2.1.3 Educação Corporativa: algumas práticas no setor bancário brasileiro

Na perspectiva de apresentar boas práticas de educação corporativa no Brasil, em especial, no setor bancário, foi feito o levantamento de pesquisas já realizadas em outros bancos.

São apresentadas algumas experiências de outros bancos que atuam no Brasil em programas de educação corporativa, realçando organizações do Sistema Financeiro Nacional

como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil, o Banco Itaú, o HSBC, destacando alguns estudos já realizados que envolvem programas dessa natureza.

O estudo realizado por Almeida (2006), Gerente de Planejamento de Educação da Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal (CEF), mostra o início da transição do modelo de T&D para universidade corporativa em 1996, por meio de um programa denominado "Crescer", alicerçado em três grandes pilares: atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento profissional e o foco da gestão em resultados sustentáveis. A ênfase do programa estava na aprendizagem contínua, o que oportunizou a criação da Universidade Corporativa CAIXA. Essa concepção serviu de referencial para a definição do modelo pedagógico, baseado em ações educacionais na modalidade presencial, em espaço físico apropriado, e também a distância, por meio de ações de *e-learning* no ambiente da intranet e da internet. Um dos principais obstáculos encontrados à implementação da EaD no processo de capacitação e desenvolvimento dos empregados da CAIXA foi a resistência inicial, em função da prática focada na modalidade presencial, superada pela implementação de um processo de aculturamento. Outro obstáculo foram as limitações tecnológicas em razão da indisponibilidade, no mercado, de softwares gerenciadores de aprendizagem (LMS) com capacidade de atender aos números da CAIXA, sendo desenvolvida uma solução interna para suprir essa demanda. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade Caixa 2010, naquele ano o conjunto dos empregados da CAIXA recebeu uma carga total de 880.298 horas de treinamento, com 55.886 participações.

No caso do Banco do Brasil (BB), o sistema de educação corporativa existe desde 1965, divididos em: treinamentos presenciais e atualmente com cursos a distância (*e-learning),* parceria com instituições de ensino e outros eventos de atualização profissional. O modelo pedagógico adotado pelo BB propõe uma base de registro que cataloga conhecimentos, experiências e habilidades dos funcionários, determinantes para a competente realização dos trabalhos, baseados nas dimensões do Balanced Scorecard (KAPLAN, 1997), e suas perspectivas organizacionais: financeira, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade. De acordo com Costa Filho (2006, p.35) as ações dos programas de educação corporativa "alinham-se com o direcionamento estratégico do Banco do Brasil" e, contribuem para a realização da missão do banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários. De acordo com Carbone (2006, p.139) fatores ligados a redução de custos, aumento do número de vagas e motivação dos funcionários são os principais resultados do ensino a distância. Ainda de

acordo com o autor, "além da mudança cultural, o principal desafio da capacitação a distância é a desistência ao longo do curso. Estabeleceu-se que o funcionário que abandonar o curso perde os incentivos e deve ressarcir o banco dos custos totais da vaga". Os dados obtidos a partir do relatório de Análise do Desempenho do segundo trimestre de 2009 apontam uma participação de 87.545 funcionários com um total de 12.447.694 horas de treinamento.[3]

Também o Itaú Unibanco, por meio de programas de educação corporativa, oferece formação, capacitação e desenvolvimento para seus colaboradores, vinculadas às competências estratégicas, ao alinhamento com a visão, os valores e a cultura do banco. Os programas de educação corporativa são presenciais, a distância ou híbridos, com apoio de apostilas, livros, vídeos ou *e-learning*, e ainda com parcerias com instituições acadêmicas renomadas, com o oferecimento de 452 cursos. Juntos, Itaú e Unibanco investiram, em 2008, cerca de R$ 130 milhões em programas de formação, capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores. O programa de educação corporativa a distância "Clique Conhecimento" alcançou, em 2008, aproximadamente 551 mil acessos de colaboradores do Unibanco, que buscaram treinamentos a distância para o desenvolvimento da carreira. No Itaú, houve 365 mil inscrições para 419 programas, ao longo do ano.[4]

O HSBC aposta no potencial das pessoas que trabalham na empresa e investe em seu desenvolvimento profissional, assegurando a possibilidade de crescimento e ascensão. Os programas de educação corporativa são variados e incluem de conteúdos técnicos e sobre produtos específicos a cursos de desenvolvimento de competências pessoais, gerenciais e de liderança. Em 2007, foram investidos R$ 17,7 milhões na realização de cursos, palestras, *workshops* e programas de *e-learning*, com um total de 684,3 mil HHT (homem x hora de treinamento). Merece destaque a contribuição da ferramenta de ensino a distância via internet, que em 2007 alcançou a marca de um milhão de capacitações individuais.[5]

2.2 Educação a Distância

Neste item são discutidos o conceito, caracterização e elementos que reforçam o uso da educação a distância e, mais precisamente, a modalidade *e-learning*, pelas empresas como programa de educação corporativa.

---

[3] Dados retirados do site: http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9182,23,0,1,8.bbcodigoMenu=5987& codigoNoticia=12176& codigoRet=6001&bread=3, acesso em 21/10/2011.
[4] Dados retirados do Relatório Anual de Sustentabilidade 2008 do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A, disponível em: http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/pt-br/compromissos-e-praticas.
[5] Dados retirados do Relatório de Sustentabilidade HSBC 2007, p.57, disponível em: http://www2.hsbc.com.br/hs/campanhas/sustentabilidade2007/index.html

Ghedine e Freitas (2003) *apud* Moore e Kearsley (1996, p.11), apresentam uma definição para EaD:

> educação a distância é a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através da eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos essenciais organizacionais e administrativos (GHEDINE e FREITAS, 2003, p.11).

Nunes (1994, p.3) *apud* Keegan (1991, p.38) centra o ensino a distância nos aspectos que se seguem: separação física entre o professor e o aluno, que o distingue do ensino presencial; influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida etc), que o diferencia da educação individual; utilização de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos; previsão de uma comunicação de mão dupla, em que o estudante se beneficia de um diálogo, e da possibilidade de iniciativas de dupla via; possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização; e participação de uma forma industrializada de educação.

Segundo Alves (2009, p.10), a história da EaD no Brasil tem início em 1904, na modalidade de cursos por correspondência, por meio das “Escolas Internacionais”, filial de uma organização norte-americana. Seguindo essa modalidade, surgem os cursos via rádio, inaugurados pela Rádio Sociedade do Rio de Janeiro em 1923, e os ativos Instituto Monitor (1939) e Instituto Universal Brasileiro (1941), qualificando profissionais para diversas áreas do trabalho.

Numa perspectiva evolutiva da EaD, Mugnol (2009) destaca

> o desenvolvimento das telecomunicações com meios interativos, a relativa popularização do computador e da internet, proporcionaram novas perspectivas se constituindo em ferramentas importantes para a contínua evolução da EaD, sobretudo após na segunda metade do século XX (MUGNOL, 2009, p.335).

Diante do avanço dos recursos tecnológicos disponíveis para a prática de programas de educação a distância, essa forma de ensino foi incorporando diferentes terminologias ao longo dos anos, conforme atesta Litto e Formiga (2009, p.45) na Tabela 1:

TERMINOLOGIA MAIS USUAL	PERÍODO APROXIMADO DE DOMÍNIO
Ensino por correspondência	Da década de 1830 até 1930
Ensino a distância	Décadas de 1930 e 1940
Teleducação	Início da década de 1950
Educação aberta e a distância	Final da década de 1960
Aprendizagem a distância	Décadas de 1970 e 1980
Aprendizagem por computador	Década de 1980
***E-learning*, Aprendizagem virtual**	Década de 1990
Aprendizagem flexível	Início do século XXI

Tabela 1: Terminologias da EaD

Fonte: Litto e Formiga (2009)

O surgimento de diferentes terminologias atestam o avanço do conceito da EaD e da utilização dos recursos computacionais para comunicação. Numa perspectiva empresarial, a EaD contribui para a área de treinamento das empresas com o incremento de soluções tecnológicas capazes de sustentar a necessidade de aprendizagem corporativa a distância, incorporando uma pedagogia cujo pilar é a conectividade (MARTINS, 2009, p.226).

Meister (1999, p.13) refere-se à meta das organizações como sendo "fazer com que a atitude de aprender a aprender se torne parte natural do modo como os funcionários pensam e se comportam no trabalho". Nesse cenário de aprendizagem constante, as organizações exploram, dentre outras modalidades de treinamento e capacitação, os mais variados recursos tecnológicos para prover seus empregados do conhecimento e conteúdo necessário para as atividades organizacionais. Nesse contexto, as organizações utilizam ferramentas acessíveis como a internet para a criação de plataformas de treinamento a distância.

De acordo com Soeltl (2010, p.165), para se alcançar os resultados propostos em um programa de educação corporativa "todas as mídias de aprendizado são utilizadas, sejam elas presenciais ou a distância (videotreinamento, cartilhas, *e-learning*), em que o diferencial está no esmero com que os programas são desenhados e desenvolvidos, garantido o total alinhamento aos objetivos traçados".

Corroborando essa perspectiva, Abbad *et al.* (2010, p.292) reforçam o crescimento dos programas de educação corporativa baseados em ambientes virtuais que apoiam as tecnologias de comunicação e informação a distância. A adoção dessas ferramentas, de acordo com as autoras, possibilita a adoção do *e-learning* ou *blended learning* em grande escala pelas universidades corporativas e pelas instituições de ensino.

A adoção dessa ferramenta é estimulada por possibilitar o alcance de um grande número de funcionários, mesmo dispersos geograficamente; a racionalização de custos, por suprir o aumento da demanda por formação e treinamento; pela flexibilização do estudo com

relação a tempo e locomoção, num cenário de rápida produção de conhecimento e informação e mudanças tecnológicas do mercado de trabalho (KAUFMAN, 2002; PIMENTEL e SANTOS, 2003; VASCONCELLOS, 2008).

Em se tratando dos benefícios apontados, faz-se necessário trazer à luz dessa contextualização, as limitações que os programas de educação corporativa a distância, mais especificamente o *e-learning*, apresentam.

Em contraponto, por ser uma nova abordagem, o *e-learning* provoca desconfiança por se tratar de uma modalidade interativa que exclui o contato do aluno com o tutor ou professor. Além disso, essa metodologia está sujeita a limitações e falhas tecnológicas por se basear na utilização de recursos computacionais e de rede; pela limitação do aluno no manejo desses recursos; pela falta de disciplina do aluno ou treinando; pela falta de apoio dos gestores e líderes no incentivo a sua utilização; e pelo alto investimento inicial nesse projeto (PIMENTEL e SANTOS, 2003; VASCONCELLOS, 2008).

Pimentel e Santos (2003) conceituam *e-learning* como

> ferramenta indispensável para prover, de forma rápida, treinamento a profissionais. É a forma de entregar conteúdo via todo tipo de mídia eletrônica, incluindo Internet, intranets, extranets, salas virtuais, fitas de áudio/vídeo, TV interativa, chat, e-mail, fóruns, bibliotecas eletrônicas e CD-ROM, visando ao treinamento baseado em computador e na Web, caracterizado pela velocidade, transformação tecnológica e suporte às interações humanas (PIMENTEL e SANTOS, 2003, p.2).

Abbad *et al.* (2010, p.292) conceituam *e-learning* como "aprendizagem apoiada por recursos da web que combina múltiplas mídias e tecnologias como: comunicação por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimídia, entre outras".

Pertinente frente às conceituações apresentadas, nota-se semelhanças nas conceituações de educação a distância e *e-learning*, sendo coerente, portanto, apresentar as diferenças existentes nessas temáticas.

Silva (2002) apresenta diferenças conceituais em que a educação a distância se baseia na noção de distância física entre o aluno e o professor, sendo permitido o uso de diferentes meios de comunicação (correspondência postal, rádio, televisão, telefone, fax, computador, internet) que permitem a abordagem educacional. O *e-learning* é apresentado como uma modalidade de educação a distância pautada pela utilização da internet, cuja comunicação pode ocorrer de forma síncrona ou assíncrona, para distribuir rapidamente informações ou promover a interatividade propiciada pela internet para integrar pessoas (SILVA, 2002, p.233)

Ferreira *et al.* (2010 p.148) *apud* Soeltl (2002) diferem a forma síncrona da assíncrona, sendo que na modalidade síncrona os participantes e os instrutores têm dia e

horário determinados para realizar as atividades de forma presencial ou virtual, através de videoconferência, audioconferência, fórum ou chat. A modalidade assíncrona se refere a realização de atividades em dia e horário da conveniência do participante, independentemente da presença do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma.

Abbad *et al.* (2010, p.293) se referem à questão das interações entre participantes e instrutores, argumentando que "o *e-learning* e o *blended learning* incluem interações síncronas e assíncronas. Em cursos mistos, há também encontros face a face entre professores e alunos". Tal afirmação reforça a utilização, por parte das empresas, da combinação de modelos de treinamento mesclando ações presenciais e a distância.

A utilização das metodologias a distância e sua combinação com ações de treinamento empresariais visam facilitar o atendimento à demanda de treinamento por parte das empresas. De acordo com Mugnol (2009) os recursos computacionais, a multimídia e a internet ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem e, sendo adequadamente projetadas, atendem a demanda por educação. O autor ainda ressalta que o atendimento rápido e crescente à demanda por capacitação e treinamento permeia a utilização de meios de comunicação capazes de atingir grandes quantidades de pessoas, associados a tecnologias interativas e metodologias colaborativas.

A perspectiva de combinação de modalidades de ensino em programas de educação corporativa pode ser considerada como uma tendência, levando-se em consideração a argumentação utilizada pelos autores citados acima. O *TreiNet*, programa de educação corporativa analisado nesta dissertação, é investigado em relação a sua contribuição com os programas de treinamento e capacitação do Banco Bradesco S.A. e sua combinação com outras modalidades já utilizadas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal desta pesquisa é investigar, na percepção dos gestores do *TreiNet*, como tem sido o desenvolvimento e aplicação do programa de educação corporativa a distância do Bradesco S.A.

De acordo com Gil (2002, p.17), pode-se definir pesquisa como "o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos".

Em função do objetivo de pesquisa, são apresentados a seguir os aspectos metodológicos que serviram de suporte para o trabalho.

3.1 Classificação da pesquisa quanto aos meios e fins

Com vistas a investigar o problema apresentado e atingir os objetivos propostos, esta pesquisa pode ser classificada, de acordo com Vergara (2003), em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Com relação aos fins, a pesquisa é descritiva, levando-se em consideração o fato de que a mesma pretende obter e investigar os dados referentes ao *TreiNet* do Banco Bradesco S.A. De acordo com Gil (2002, p.42) "as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis". Raupp e Beuren (2003, p.81) *apud* Andrade (2002) também destacam que "a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles".

Quanto aos meios, a presente pesquisa é documental e empírica. Ela utiliza dados extraídos de documentos do Banco Bradesco S.A., como relatórios, balanços, apresentações, registros, planos e estudos realizados a respeito do objeto a que a pesquisa se propõe investigar. Por se tratar de documentos impressos, Gil (2002), ao conceituar pesquisa documental estabelece sua diferença em relação à pesquisa bibliográfica:

> A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p.45).

Com relação à natureza dos dados coletados, os dados pertinentes à investigação proposta são de origem documental, retirados da organização em estudo, o Banco Bradesco

S.A. De acordo com Richardson (1999, p.85) o pesquisador pode utilizar "como material de estudo qualquer forma de comunicação, usualmente documentos escritos, como livros, periódicos, jornais, mas também, pode recorrer a outras formas de comunicação".

A pesquisa de campo foi realizada junto a profissionais do Banco Bradesco e levantou informações relativas ao *TreiNet* junto aos respondentes.

3.2 Tipo de Pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. Raupp e Beuren (2003, p.91) *apud* Richardson (1999), mencionam que "os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais".

De acordo com Neves (1996, p.104), a pesquisa qualitativa visa "obter dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo". Ainda de acordo com o autor, nas pesquisas qualitativas "é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados".

Com relação aos fatores que influenciam na pesquisa qualitativa, Gil (2002, p.133) ressalta que "a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação."

Este trabalho ainda assume a característica de um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.26) o estudo de caso é escolhido "ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes". Segundo Gil (2002, p.54) o estudo de caso consiste no "estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado".

Ainda de acordo com Gil (2002), a crescente utilização do estudo de caso em pesquisas acadêmicas se deve a:

> explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2002, p.54).

Esta dissertação utilizou como caso o Banco Bradesco S.A., sendo objeto de estudo o *TreiNet*.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Fazendo referência às técnicas utilizadas em um estudo de caso, Yin (2001, p.26) acrescenta duas fontes de evidências: "observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas".

A entrevista semiestruturada foi a técnica utilizada com a finalidade de investigar a história do *TreiNet* e como o programa de educação corporativa tem se desenvolvido ao longo dos anos. De acordo com Boni e Quaresma (2005, p.75), as entrevistas semiestruturadas combinam "perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto". Com relação ao posicionamento do pesquisador, as autoras fazem uma menção ao fato de que o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas num contexto semelhante ao de uma conversa informal.

Gil (2002, p.117) refere-se à entrevista semiestruturada como sendo "parcialmente estruturada, guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso". Corroborando, Boni e Quaresma (2005, p.75) reforçam que "esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados".

3.4 Definição do grupo de respondentes

A pesquisa foi desenvolvida junto aos atores responsáveis pela idealização e gerenciamento do *TreiNet*, de maneira a permitir a construção de sua evolução ao longo do tempo e da sua dinâmica atual.

Dentre os selecionados como respondentes, estão incluídos quatro gestores da área de Recursos Humanos do Banco Bradesco S.A. que administram o departamento de treinamento: o gestor nacional do *TreiNet* e gestores do *TreiNet* nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

A seleção dos sujeitos a serem entrevistados levou em consideração o fato de que os gestores acima mencionados são responsáveis pela definição e acompanhamento da estratégia de treinamento e desenvolvimento da maior parte de empregados do Bradesco, que soma uma população de 66.628 funcionários, que correspondem a 69,95% do quadro da organização.[6]

[6] Dados extraídos do Relatório de Sustentabilidade 2010, p. 29.

De acordo com Minayo (1999, p.43) a "pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade."

A escolha desses profissionais para as entrevistas em profundidade deu-se pela sua função estratégica de delineamento da política de educação corporativa por meio da ferramenta de *e-learning TreiNet*, e por terem vasto conhecimento na idealização, difusão, acompanhamento e gestão do programa.

Os depoentes ainda respondem pelo programa nos três principais polos de negócio do banco no país. Possuem conhecimento acumulado da temática de educação corporativa pelo fato de terem acompanhado todo o processo de implantação e serem a referência junto a alta administração do Banco Bradesco S.A.

Foram realizados cinco contatos com os respondentes que resultaram nas entrevistas gravadas, que foram transcritas e analisadas sob a técnica de analise de conteúdo nos termos de Bardin (1997).

O roteiro de questões que compõem as entrevistas realizadas (Apêndice 01) foi distribuído levando em consideração um cruzamento realizado entre os sete princípios de sucesso em educação corporativa, objetivos e práticas associadas, a partir dos trabalhos de Eboli (2004) e Meister (1999), conforme Tabela 2:

PRINCÍPIOS	PERGUNTAS DA ENTREVISTA
Competitividade	1,2,3,4
Perpetuidade	6,7,8,22
Conectividade	5,9,18
Disponibilidade	10,11
Cidadania	12,13,17
Parceria	14,15,16
Sustentabilidade	19,20, 21

Tabela 2: Associação das perguntas da entrevista aos princípios, objetivos e práticas a partir de Eboli (2004) e Meister (1999).

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 Estrutura de Análise de Dados

No tratamento do material obtido com as entrevistas foi efetuada uma análise qualitativa de seu conteúdo. A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1997, p.31) "é um conjunto de técnicas de análise das comunicações". O autor ainda completa: "não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto". Minayo (1999, p.74) destaca duas funções na aplicação dessa técnica: a verificação de hipóteses ou questões e a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

Bardin (1997) sinaliza que ao iniciar o trabalho de análise de conteúdo deve-se realizar uma leitura geral do material com o objetivo de apreender os aspectos relevantes e pertinentes ao estudo. O tratamento do material consiste na ordenação, classificação em categorias e análise interpretativa. De acordo com Minayo (1999) a análise de conteúdo deve estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando com o contexto cultural do qual faz parte.

A partir da definição dos preceitos teóricos contidos em Eboli (2004) e Meister (1999), este estudo sistematizou os conteúdos teóricos e trabalhou nos resultados da pesquisa de campo. A junção privilegiou os princípios de Eboli (2004) como centrais, complementados por elementos de Meister (1999) que demonstraram enriquecer o olhar sobre o *TreiNet*, objeto deste trabalho, conforme Quadro 4.

PRINCÍPIOS	OBJETIVOS e PRÁTICAS
Competitividade	Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes das organizações; Utilizar os programas de educação corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados; Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências,
Perpetuidade	Considerar o modelo de educação corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências.
Disponibilidade	Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação.
Cidadania	Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; Elaborar um currículo que incorpore os três C's: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas; Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais.
Parceria	Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã; Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; Estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o "autofinanciamento" pelas unidades de negócio; Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio.

Quadro 4: Os sete princípios de sucesso em educação corporativa, objetivos e práticas associadas, a partir dos trabalhos de Eboli (2004) e Meister (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 4 sintetiza os preceitos teóricos utilizados na pesquisa, tendo em vista que a pesquisadora Eboli (2004) é uma referência no Brasil em pesquisa acadêmica sobre educação corporativa e na disseminação do conceito em inúmeras organizações de destaque no cenário empresarial brasileiro (FISCHER e AMORIM, 2010) pela importância que a publicação do livro "Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas" de Jeanne Meister (1999) ganhou no Brasil, obra na qual divulga o resultado da sua pesquisa, que trata da valorização do capital humano, em que se inserem os programas de educação corporativa (VITELLI, 2003).

As categorias definidas não têm uma distinção totalmente clara, já que há conteúdos de interface entre elas. Tal observação é importante porque impacta na seleção da fala dos respondentes. O Quadro 5 tem a finalidade de expressar, de forma resumida, como se

desenvolveu a análise de dados bem como sua relação com o referencial teórico, os objetivos de pesquisa e as informações coletadas.

Objetivo Geral	**Investigar a origem e evolução do *TreiNet* desenvolvido pelo Banco Bradesco S.A como programa de educação corporativa e analisar como sua contribuição é percebida por seus idealizadores e gestores, para a organização e profissionais.**	
Objetivos Específicos	**Fontes de Referência (Autores e outras)**	**Instrumento de Coleta**
Buscar estudos e pesquisas que sustentem os conceitos de educação corporativa, educação a distância e *e-learning*, inclusive aplicados a outras realidades do setor bancário.	Meister (1999), Rosenberg (2002), Eboli (2004), Ricardo (2007), Vasconcellos (2008),Vergara (2000)	Pesquisa bibliográfica(livros, teses, dissertações, periódicos, anais de congressos e sites)
Realizar uma análise documental com a finalidade de explorar a história e evolução do *TreiNet*, bem como o contexto empresarial a ser pesquisado.	Documentos institucionais. Soeltl (2010)	Pesquisa documental (relatórios, balanços, apresentações, registros, planos e estudos)
Analisar a percepção dos gestores do programa com relação aos ganhos alcançados, bem como suas forças e limitações para a organização e profissionais.	Eboli (2004) e Meister (1999) * * Os sete princípios de sucesso em educação corporativa, objetivos e práticas associadas utilizados como referência central na dissertação	Entrevistas

Quadro 5: Análise dos dados
Fonte: Elaborado pelo autor

4 BANCO BRADESCO S.A.

O capítulo em referência realiza um percurso sobre a empresa pesquisada, o Banco Bradesco S.A, desde a sua fundação até o presente momento, realçando suas características principais, bem como seu mercado de atuação, produtos e clientes. Outro aspecto importante é mostrar a política de recursos humanos da organização focando no Departamento de Treinamento, ambiente em que o *TreiNet*, objeto deste estudo, está inserido.

Para fomentar a descrição do percurso, utiliza-se dados secundários públicos disponíveis no site da instituição e dados retirados dos seguintes documentos do banco: Relatório de Sustentabilidade de 2010, Relatório de Análise Econômica e Financeira de junho de 2011, Relatório de Informações Suplementares de junho de 2011, Apresentação Institucional de julho de 2012.

O Banco Bradesco S.A foi fundado em 1943 na cidade de Marília, interior de São Paulo, por Amador Aguiar, com o nome de Casa Bancária Almeida e, em seguida, Banco Brasileiro de Descontos S.A., cuja sigla era "Bradesco", que passou a ser sua razão social. Sua estratégia inicial consistiu em atrair pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época. Foi um dos primeiros a estimular o uso de cheque aos seus correntistas. Em 1946, a matriz é transferida para a capital paulista, e suas agências passam a receber pagamento de contas de energia elétrica, uma verdadeira inovação no país.

A década de 1960 marca a chegada da informática ao banco. Em 1962, o Bradesco é a primeira empresa da América Latina a adquirir um computador, o que possibilitava o acesso a extratos diários de seus clientes, prestação de serviços inédita para a época. Seguindo a estratégia de pioneirismo, o banco implanta o Cartão de Crédito Bradesco, em 1968. O uso do cartão magnético se populariza e o banco cria, em 1986, o serviço de Telesaldo, hoje, Fone Fácil Bradesco. No início da década de 1990, todas as agências do Bradesco passam a trabalhar *on-line* e são implantadas máquinas de autoatendimento para os serviços de emissão de cheques, saques e depósitos. O banco ainda cria o *Internet Banking*, conquistando os clientes por meio de serviços disponibilizados pela internet.

Com o objetivo de atingir presença em todos os municípios brasileiros, o banco voltou seus esforços para ampliar sua rede de atendimento, através de Agências, Postos Bancários, Banco Postal, Bradesco Expresso, máquinas de Autoatendimento do Bradesco Dia & Noite e do Banco24Horas.

Segundo dados obtidos por meio do Relatório de Informações Suplementares, de junho de 2011, o banco possui aproximadamente 65,4 milhões de clientes, entre pessoas

físicas e jurídicas. Segundo dados do Relatório de Análise Econômica e Financeira, de junho de 2011, o Capital Social do Bradesco era de R$ 30,1 bilhões, composto por 3.824,795 milhões de ações, sendo 1.912,398 milhões de ações ordinárias e 1.912,397 milhões de ações preferenciais, na forma escritural e sem valor nominal.

Sua estrutura administrativa é formada por um Conselho de Administração, presidido por Lázaro Brandão de Melo e pela Diretoria Administrativa, a cargo do diretor-presidente Luiz Carlos Trabuco Cappi.

4.1 Políticas de Gestão de Pessoas

A política de gestão de pessoas se ampara na premissa de acreditar no valor do desempenho e no potencial realizador das pessoas como base de sustentação dos negócios da organização. Nesse contexto, há uma preocupação com o desenvolvimento profissional contínuo como instrumento de crescimento sustentado para as pessoas e para a empresa.

A organização mantém um modelo de excelência em Gestão de Recursos Humanos, formalizando diretrizes para o gerenciamento e desenvolvimento de recursos humanos, por meio da Política de Gerenciamento dos Recursos Humanos da Organização Bradesco. Em julho de 2009, o Bradesco criou o Comitê Executivo de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, composto por diretores executivos e demais áreas envolvidas, com o objetivo de acompanhar o cumprimento das estratégias para o gerenciamento dos recursos humanos da organização.

Para que os empregados sejam participantes efetivos da estratégia de expansão de resultados da organização, investe-se fortemente em comunicação interna. Simultaneamente e em qualquer ponto do país, os funcionários recebem informações relevantes por meio da Intranet, correio eletrônico e e-mail. Diariamente, o Bradesco disponibiliza o informativo “Sempre em Dia”, com matérias sobre o direcionamento estratégico do banco, lançamento de produtos, práticas de qualidade e foco de negócios. Cartilhas e revistas são publicadas periodicamente e endereçadas a cada funcionário.

O Bradesco possui ainda a “TV Bradesco”, criada em 1990, que aborda mensalmente mensagens institucionais e orientações técnicas. Figura entre os mais antigos projetos de televisão corporativa do país. As metas anuais e estratégias são divulgadas em reuniões com a Presidência, das quais participam os Diretores, os Gerentes Regionais, os Gerentes de Agências e os Gerentes de Departamentos da Organização. Todos os assuntos são transmitidos às respectivas equipes.

Em 2009, foi criado o Blog da Presidência, um canal interativo disponibilizado aos colaboradores do Bradesco para a troca de informações e opiniões. A cada assunto publicado, o funcionário pode compartilhar sua visão sobre determinados temas da organização. Essa é uma maneira de abrir um canal de comunicação rápido, democrático e de aproximação entre a Presidência e os funcionários do banco.

Em se tratando de tecnologia, o Bradesco a vê como um dos pilares para alcançar o desenvolvimento e qualificação profissional, conforme relatado por Soeltl (2010):

> Não é, pois, surpresa que a tecnologia seja vista pelo Bradesco como um dos pilares para alcançar a excelência na qualificação e desenvolvimento dos colaboradores. O sistema de *e-learning* do banco, chamado de *TreiNet*, visa à democratização ao acesso, o nivelamento de conhecimento e a busca contínua do autodesenvolvimento... em uma organização com a abrangência geográfica do Bradesco é imprescindível pensar numa rápida disseminação de conhecimentos, compatível com a velocidade das mudanças mercadológicas (SOELTL, 2010, p.153).

De acordo com o Relatório de Informações Suplementares – Junho de 2011, p.64, o Bradesco, incluindo suas empresas controladas, possuía 98.317 colaboradores. A concessão de benefícios está fundamentada na Política de Gerenciamento dos Recursos Humanos da Organização. Além dos previstos em lei, funcionários e dependentes desfrutam de um conjunto de benefícios que lhes garantem melhor qualidade de vida.

Nesses moldes, a política de gestão de pessoas privilegia e incentiva a carreira e a valorização dos funcionários, promovendo o ingresso de novos profissionais sempre na base da estrutura, em cargos de início de carreira. Por meio do recrutamento interno, é oferecida a possibilidade de ascensão dos funcionários aos níveis intermediários e superiores.

O Bradesco realiza o mapeamento do capital humano por meio de entrevistas com o objetivo de identificar o potencial dos colaboradores e desenvolver planos de carreira. Com base nos diagnósticos, são recomendadas capacitações individuais ou em equipe. Até 2010, 71.778 funcionários foram mapeados e receberam *feedback*. O objetivo é realizar o processo de mapeamento e a análise de competências de todos os colaboradores do Bradesco até 2013.

Em 2010, mais de 27 mil pessoas foram promovidas. Os empregados podem alcançar as mais altas posições na organização: 95% dos membros da Diretoria Executiva também construíram a carreira dentro da empresa. O banco possui uma política que privilegia a carreira fechada, isto é, o ingresso acontece nos níveis iniciais. Todas as oportunidades de crescimento são destinadas ao próprio quadro, permitindo acesso a todos os níveis hierárquicos. O sistema de carreira fechada possui uma política de garantia de oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional, em que os colaboradores enxergam a possibilidade de ocupar todos os postos, vinculada ao seu esforço e dedicação.

Em 2010, novamente o Bradesco foi considerado uma das melhores empresas para se trabalhar pelo Guia Você S/A - Exame e pela revista Época (*Instituto Great Place to Work*). Também integrou o ranking das 100 Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional, da Revista Gestão RH, além de ser reconhecido como uma das melhores empresas na gestão de pessoas, no estudo publicado pela revista Valor Carreira, do jornal Valor Econômico[7].

4.2 Programas de Treinamento

O Departamento de Treinamento é o responsável pelas ações de treinamento da Organização Bradesco, alinhadas às estratégias organizacionais e adequadas à velocidade das mudanças exigidas pelo mercado. Os programas de treinamento atendem ao compromisso do Bradesco de abrir oportunidades de desenvolvimento a todos os seus colaboradores independentemente do nível hierárquico.

O processo "Gestão de Treinamento da Organização Bradesco" recebeu o certificado de qualidade NBR ISO 9001:2000 em dezembro de 2002 e foi recertificado em dezembro de 2010, o que garante a melhoria contínua dos processos e a qualidade das ações de treinamento, fortalecendo o compromisso de contribuir para o desenvolvimento e para a valorização do quadro de funcionários e colaboradores.

A estrutura de treinamento da instituição atua com foco no desenvolvimento e aprimoramento de habilidades técnicas e comportamentais essenciais para a formação profissional, adotando diversos modelos relativos à educação continuada e pontual, utilizando mídias e metodologias de aprendizagem adequadas para garantir a construção do conhecimento de forma estruturada, prática e consistente.

As ações de treinamento são destinadas a todos os colaboradores da organização, nas diversas áreas e segmentos de atuação. Os programas possuem um enfoque multidisciplinar e buscam o desenvolvimento integrado de conhecimentos e habilidades técnicas, tecnológicas e operacionais, acompanhando as mudanças e demandas do mercado, além do desenvolvimento de competências comportamentais e da promoção de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das potencialidades de cada colaborador.

A educação corporativa, foco deste trabalho, acompanha as inovações tecnológicas e pedagógicas, com a utilização de meios como o *e-learning*, treinamento presencial e tele

[7] Dados obtidos do site: http://www.bradescori.b.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaoId=699, acesso em 12/10/2011.

presencial, videotreinamento e outras mídias sociais, com tendência a unir atividades presenciais e a distância em programas complementares.

Para o ano de 2011, foram destinados investimentos na ordem de R$ 131 milhões. No primeiro semestre foram investidos mais de R$ 58 milhões do montante previsto, o mesmo valor investido pelo banco em todo o ano de 2006. Os recursos destinados à capacitação são crescentes e seu volume é significativo.

As estratégias de treinamento desenvolvidas pelo Bradesco contemplam:

- Cursos Presenciais: treinamentos realizados em sala de aula. Podem ser internos, quando são cursos previstos no Programa de Treinamento, e externos, que podem fazer parte ou não do Programa de Treinamento e não constam no Catálogo de Treinamento. Os cursos presenciais (internos ou externos) são subdivididos nas áreas Comportamentais, Técnico-comportamentais, Técnico-operacionais, Informática e tecnologias e ainda, seminários, congressos e palestras. Segundo dados do Relatório de Informações Suplementares, no primeiro semestre de 2011, os diversos treinamentos na modalidade presencial, voltados aos Departamentos do Bradesco e das Empresas Ligadas, somaram mais de 48 mil participações.
- Cartilhas e Videotreinamento: são recursos capazes de sensibilizar e compactar informações por meio de recursos visuais atrativos, atendendo demandas das diversas áreas da organização em assuntos normativos, conceituais e operacionais, visando orientar os colaboradores.
- Treinamento Tele presencial, que permite reunir grupos em locais estratégicos para participação em programas transmitidos por videoconferência.
- Parcerias com Universidades e Escolas de Ensino Superior, como a FIA, FIPE, LARC/USP, Fipecafi, FGV, FDC, IESE, Insper, etc., certificando profissionais da organização em cursos de Especialização, Pós-Graduação, MBA e Mestrado, importantes para a manutenção da qualidade das informações prestadas e para que a capacitação do quadro esteja alinhada às mais modernas práticas de gestão.
- Programa *Coaching* Executivo: procura evidenciar objetivos e competências que serão foco de aprimoramento para os Executivos. Trata-se de um processo interativo e individual, que propicia mudanças e direciona o potencial. Teve início em 2010 e, no primeiro semestre de 2011, ampliou-se o número de Executivos que integram o programa.

- Programas Realizados no Exterior: Trata-se de uma capacitação profissional personalizada, baseada no fortalecimento de aspectos pertinentes à Gestão Estratégica, por meio da participação em programas de Educação Executiva, no Brasil e no Exterior, nas principais Escolas de Negócios dos Estados Unidos, como Harvard, Wharton, Chicago Booth e Columbia. Inclui também a participação em programas de Liderança no CCL, um dos principais Centros de Excelência em Liderança do mundo. O projeto teve início em 2009, envolvendo sete Executivos, e desde então tem sido ampliado com a participação de outros 60 profissionais.
- Preparação para a certificação Anbima CPA-10, unindo as modalidades presencial e a distância por meio do *TreiNet*, o Bradesco capacita seus funcionários para comercializarem produtos de investimentos atendendo às exigências do SFN.

4.2.1 O "*TreiNet*"

O *TreiNet* Bradesco, foco deste estudo, é descrito neste capítulo a partir dos documentos consultados nesta pesquisa

Esta é a denominação dada pelo Bradesco ao programa de educação corporativa baseado na metodologia *e-learning*, instituído pela organização em janeiro de 2000. Essa modalidade de cursos *on-line* assumiu uma posição de realce na organização, tendo em vista a necessidade de contemplar os seus mais de 98.000 funcionários dispersos geograficamente[8].

Baseado no uso da tecnologia para alcançar excelência na qualificação profissional, o *TreiNet* possui como premissas principais a democratização do acesso, o nivelamento do conhecimento e a busca contínua do autodesenvolvimento. Tais premissas estão vinculadas ao objetivo de disseminar o conhecimento de modo a atingir todos os empregados indistintamente, estimular o crescimento profissional, alcançar e estar disponível a todos os funcionários por meio da *internet* ou *intranet*.

O *TreiNet* obteve o suporte do setor de Tecnologia da Informação, área estratégica da organização, que está orientada de acordo com as melhores práticas internacionais, elevado padrão tecnológico e centralização em servidores próprios do Bradesco. Diante disso, foi possível desenvolver um portal exclusivo ao catálogo geral de cursos e a um plano de aprendizagem que permite o gerenciamento da participação dos alunos nos cursos, sendo,

[8] Relatório de Informações Suplementares. Junho de 2011. p.64.

paralelamente, viabilizados um sistema de sonorização e uma apostila do conteúdo destinada à consulta e impressão (SOELTL, 2010, p.163).

Abbad *et al*. (2010) referem-se a uma ferramenta pela qual os cursos *on-line* são viabilizados, conhecida como *Learning Management* System (LMS) ou Sistemas de Gerenciamento de Cursos (SGC). Ainda de acordo com as autoras, esses *softwares*

> são desenvolvidos de acordo com princípios didático-pedagógicos para auxiliar a promoção de ensino e da aprendizagem virtual. Possibilitam o armazenamento de grandes quantidades de informações e objetos de aprendizagem, bem como a criação de salas de aula virtuais, nas quais ocorrem interações síncronas (*chats*, aulas virtuais, videoconferências) e assíncronas (fóruns de discussão, *wikis*, *e-mails*) entre alunos, professores e demais participantes (ABBAD *et al.*, 2010, p.292)

Para alcançar os objetivos de qualificação profissional e treinamento, o Bradesco conta com uma equipe especializada para o gerenciamento do *TreiNet*, numa estrutura especificamente voltada para a elaboração e aplicação de programas de capacitação e desenvolvimento. Além dos integrantes da área de TI, existe uma equipe de trinta profissionais responsáveis pela criação, manutenção e monitoramento dos cursos do *TreiNet*, com sistema de tutoria ativa, visando ao acompanhamento e apoio à realização dos cursos pelos treinandos. Somado a esse contingente, o processo de educação corporativa conta ainda com parcerias estratégicas com instituições de ensino e consultorias renomadas.

Os cursos são apresentados em um catálogo com os mais diversos conteúdos, contendo informações de capacitação e desenvolvimento profissional e pessoal, alinhados às estratégias organizacionais, cumprindo um papel complementar na formação educacional.

Geralmente, os conteúdos são elaborados pelo próprio Bradesco e levam em consideração os seguintes aspectos: as necessidades específicas de aprendizagem na organização, o objetivo a ser atingido, o nível de complexidade do assunto e os conhecimentos prévios do público alvo, permitindo o nivelamento dos conhecimentos para que o treinando possa participar de outros cursos, inclusive presenciais. Tais dados corroboram os estudos de Soeltl (2010).

Os cursos do *TreiNet* são divididos em quinze áreas de foco, ao que se somam 164 cursos, conforme se observa nos Anexos.

A Área Comportamental (Anexo A) compreende um grupo de quinze cursos voltados para o desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, comunicação, negociação e relacionamento. São oferecidos os cursos: A aventura da liderança, A arte de dar feedback, *Business Plan*, Cliente – razão de ser do Bradesco – excelência no atendimento, *Coaching*, Desenvolvimento Pessoal, Equipes de alta performance, Gestão da mudança, Gestão do tempo, Inovação, Na trilha da comunicação

eficaz, Técnicas de Apresentação, Teoria e prática da negociação, Vendas consultivas e Visão Sistêmica.

A Área de Crédito (Anexo B) conta com onze cursos voltados para a preparação do funcionário frente à realização de operações de crédito, desde a análise da operação até meios de liberação e operações internacionais. No catálogo dessa área são encontrados os cursos de Análise de crédito, cursos voltados para as operações de câmbio, que vão desde as noções básicas, conceitos de exportação, importação e operações em comércio exterior. A área de Crédito contempla ainda os cursos de Crédito imobiliário conceitual e operacional, Crédito Rural, Empréstimos e Financiamentos, Leasing e Recuperação de créditos.

A Área de Informática (Anexo C) conta com nove cursos voltados para o atendimento da demanda dos funcionários com relação à operacionalização de programas do *Office* e informações sobre tecnologia da informação. Os cursos visam à inserção do profissional e sua familiarização com os recursos e programas computacionais necessários ao desempenho de sua função na organização. O catálogo conta com os cursos de *Access* 2007 básico, APF – Análise de pontos de função, *Excell* 2007 básico, Introdução ao pacote *Office* 2007, *Outlook* 2007, *Power Point* 2007 básico, *Power Point* 2007 avançado, *Word* básico e *Word* 2007 intermediário.

A Área de Integração (Anexo D) possui três cursos que visam, como o próprio nome da área se propõe, integrar o funcionário à Organização Bradesco e ao Bradesco Vida e Previdência e ao Bradesco Seguros e Previdência.

A Área de Produtos e Serviços (Anexo E) conta com um grupo de cursos que se destinam a capacitar tecnicamente os profissionais para que possa ser dada uma noção dos produtos e serviços prestados pelo banco, as rotinas operacionais e os procedimentos mais utilizados no oferecimento de soluções para o cliente. Nesse catálogo encontra-se cursos voltados para a comercialização de produtos como cartão de crédito, consórcios, capitalização, cobrança Bradesco, DDA – Débito automático autorizado, OBB – *Office banking* Bradesco *plus*, PTRB – Pagamento eletrônico de tributos e a solução para clientes pessoa jurídica *Net* Empresa.

A Área de Seguros e Previdência (Anexo F) compreende cursos específicos sobre os produtos de seguro, previdência complementar e planos de saúde. Nessa área ainda são abordados temas relevantes para a operação e comercialização de produtos no sistema financeiro, como os cursos de Prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, exigido pelo Banco Central.

A Área de Educação e Cidadania (Anexo G) incorpora cursos voltados para as melhores práticas no trabalho, proporcionando ao treinando uma visão dos valores humanos e organizacionais e de questões de ordem social. São abordados os conceitos de ética nas óticas social e empresarial, inclusão a partir do treinamento de funcionários no estudo da Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS), sustentabilidade e voluntariado, além do cursos de Finanças pessoais, voltado para proporcionar ao treinando informações sobre como utilizar melhor os seus recursos financeiros.

Área Financeira (Anexo H) possui cursos específicos para a habilitação do treinando no que diz respeito a sua atuação no mercado financeiro, na comercialização de soluções de investimento e o conhecimento dos produtos que são oferecidos pelo banco. Para a comercialização de produtos de investimentos é exigida, pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), a certificação CPA-10. A CPA-10 se destina a certificar profissionais que desempenham atividades de comercialização e distribuição de produtos de investimento diretamente junto ao público investidor em agências bancárias[9]. Para preparar o funcionário para o exame de certificação são destinados sete cursos que apresentam noções sobre o Sistema Financeiro Nacional - SFN, ética, economia e finanças, produtos de investimento e avaliação técnica. Essa área ainda oferece cursos de contabilidade empresarial, matemática financeira e conceitos fundamentais para a operação em mercado de capitais.

A Área de Gestão e Projetos (Anexo I) capacita os treinandos para atuarem como gestores de projetos, para que suas atividades possam ser desempenhadas com maior assertividade e organização, visando à otimização de tempo e recursos. São oferecidos cursos que vão desde o planejamento até o encerramento de projetos e a utilização da ferramenta *MS Project* 2007.

A Área Guia Rápido (Anexo J) conta com um grupo de cursos voltado para atividades e conceitos rotineiros, presentes no dia-a-dia da organização. Essa área compreende os cursos Crédito consignado, Escâner para digitalização de documentos, Nicho educação, Nichos e negócios especiais, Pós-venda e Spread.

A Área Operacional (Anexo K) contempla a maior quantidade de cursos, alcançando a marca de trinta e um títulos, que abordam os processos essenciais do Bradesco, contemplando abertura de contas, operações no caixa, relacionamento com o consumidor e produtos oferecidos pelo banco. Nessa área são oferecidos os cursos que capacitam o

[9] Retirado do site http://certificacao.anbid.com.br/CPA-10.asp, em 23/11/2011.

funcionário a realizar o processo de abertura de contas, confecção do cadastro do cliente e aspectos relacionados à segurança da informação. Estão disponíveis ainda cursos voltados para a capacitação de funcionários que irão exercer a função de Caixa, além de outros conteúdos voltados para um melhor atendimento e prestação de serviços aos clientes.

A Área Técnica (Anexo L) compreende os cursos voltados para atitudes essenciais no dia-a-dia no trabalho, relacionadas à segurança, qualidade no atendimento e combate a fraudes. Essa área possui os cursos de Comunicação escrita, Controles internos e *compliance*, Introdução ao sistema de gestão de qualidade, Ouvidoria e a excelência de atendimento ao cliente, Prevenção a fraudes – Bradesco financiamentos, Prevenção à lavagem de dinheiro, Noções gerais de planejamento e orçamento no Bradesco.

A Área SAP se divide em três subáreas, que são: a Área Operacional Cursos Específicos (Anexo M), voltados para a operacionalização do programa SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados); a Área SAP – Área Operacional (Anexo N) com foco no suporte ao funcionário da organização para o acompanhamento, manutenção e controle de dados cadastrados no sistema de dados do banco; e Área SAP – Área Operacional – Cursos para Gestores (Anexo O), que traz um conteúdo voltado para rotinas ligadas à gestão do quadro de funcionários de uma agência e destinado aos seus gerentes responsáveis.

A disposição dos cursos por área temática permite ao usuário o gerenciamento de suas principais demandas, contribuindo para que o funcionário se matricule em um curso que o capacite a desempenhar as funções e tarefas competentes ao seu cargo na organização.

Cabe ressaltar a contribuição do *TreiNet* com relação ao processo de capacitação de novos funcionários. A acessibilidade que lhe é conferida, permite ao entrante se socializar com as práticas e rotinas de uma agência.

O *TreiNet* é também um requisito para a participação em ações de treinamento presenciais. Os cursos a distância permitem o nivelamento do conhecimento entre os profissionais que irão realizar cursos presenciais.

O *login* ou acesso ao sistema é feito por meio da inserção do código funcional no campo “nome de acesso” e da respectiva senha cadastrada. Na página inicial, o usuário poderá visualizar o plano de aprendizagem que contempla: detalhes sobre os cursos que estão planejados e ou agendados; as certificações exigidas; e um histórico do plano, no qual estão dispostos os cursos concluídos pelo funcionário, com data e pontuação obtida.

É possível também, acessando o *link* catálogo, visualizar os cursos divididos por áreas. Os títulos sombreados pela cor vermelha sinalizam que não foram concluídos pelo

usuário. Os títulos sombreados pela cor verde indicam que o funcionários já concluiu e foi aprovado no referido curso. Quando houver algum curso em andamento, este será sinalizado pelo sombreamento de cor amarela. Ao se matricular em algum curso, o usuário poderá verificar se aquela atividade que pretende desenvolver necessita de algum pré-requisito. Caso o curso exija, deve ser solicitado ao coordenador a liberação para que o funcionário realize a atividade pretendida ou conclua a atividade pré-requisitada.

O *TreiNet* possibilita ao usuário a pesquisa temática. No acesso ao *link* Pesquisar, o usuário pode acessar pelo código do curso que pretende se matricular ou pode utilizar a pesquisa pelo título, utilizando uma palavra que designe o curso. Por meio do programa é possível ainda o acesso do usuário a suas informações pessoais e organizacionais. Estão disponíveis as seguintes informações: dados pessoais, senha de acesso, *e-mail*, cargo, gestor do funcionário, descrição da agência, gerência e diretoria regionais às quais está vinculado, além de dados organizacionais.

Além dos cursos apresentados nessa seção, estão disponíveis cursos *on-line* gratuitos para o público em geral, com o propósito de ampliar as ações educacionais e de capacitação para o trabalho, mesmo dos não correntistas. São disponibilizados onze cursos que podem ser acessados por meio do *site* institucional *www.bradesco.com.br*, por meio do *link* "cursos *on-line* gratuitos": Curso de Comunicação Escrita, Finanças Pessoais, Matemática Financeira, Introdução ao Pacote *Office* 2007, *Word* 2007 Básico, *Word* 2007 Intermediário, *Excel* 2007 Básico, *Excel* 2007 Intermediário, *Power Point* 2007 Básico, *Power Point* 2007 Avançado e o curso de *Access* 2007 Básico.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos por meio desta pesquisa dentro da perspectiva da análise dos dados e seu cruzamento com os autores utilizados como referencial teórico. Os referenciais utilizados são Eboli (2004) e Meister (1999), sendo apresentados com os próximos princípios conforme consta no Quadro 5 no item 3.5 da Metodologia.

5.1 Resultados alcançados pelo *TreiNet*

Desde a sua implementação em janeiro de 2000 até hoje, o *TreiNet* é visto como uma oportunidade de proporcionar conhecimento, informação e suporte ao trabalho com qualidade e velocidade, consolidando na organização a cultura de cursos a distância.

Ao descrever a introdução do *TreiNet* em 2000, Soeltl (2010), ressalta que o investimento financeiro inicial era muito alto em relação aos valores atuais, tendo em vista a limitação do número de empresas desenvolvedoras de cursos *on-line*. Nos últimos anos, foi observado que o custo de desenvolvimento desses cursos não sofreram aumentos significativos devido, principalmente, a uma maior concorrência no mercado e à difusão da tecnologia *e-learning*.

Os dados pesquisados corroboram a pesquisa realizada por Soeltl (2010) que aponta alguns indicadores de resultados alcançados pelo *TreiNet*, conforme apresentado no Quadro 6:

RESULTADOS	OBJETIVOS	AÇÃO
Incorporação de 19 instituições nos últimos anos	Uniformizar o conhecimento em produtos, processos, rotinas e valores.	Utilizar o *TreiNet* explorando suas vantagens (abrangência, flexibilidade, atratividade e amplitude) para a rápida integração dos colaboradores incorporados ao Bradesco.
Implantação da ferramenta SAP	Qualificar os funcionários em 27 cursos relativos à utilização da ferramenta num período de 3 meses, sendo 10 cursos para todos os funcionários da organização, 10 cursos para gestores e 7 cursos de áreas específicas.	Utilizar o *TreiNet* como meio de agilizar esse preparo, considerando o curto espaço de tempo. Essa ação resultou em 649 mil participações.
Certificação em produtos de investimento (Anbima CPA-10 e CPA-20	Certificar todos os profissionais do Bradesco que comercializam produtos de investimento em quatro anos.	Associar a metodologia de treinamento a distância com aulas presenciais. Essa ação já viabilizou o preparo e a certificação de mais de 15.800 profissionais e continua a ser aplicada.
Controles Internos e Compliance; Prevenção à lavagem de dinheiro	Capacitar e manter atualizados todos os funcionários da organização nos referidos temas, em concordância com a Resolução 2554 – BACEN e Circular 2852 – BACEN.	Utilizar o *TreiNet* disponibilizando os assuntos de forma atrativa e de fácil entendimento, mantendo o quadro de funcionários da organização constantemente atualizado sobre os temas essenciais para as Instituições Financeiras.
Desafio da Razão	Estimular os funcionários do Bradesco a entender e assimilar as 120 Razões para ser cliente completo, com o objetivo de auxiliar na conquista de 2,5 milhões de novos clientes.	Questões ligadas às 120 Razões, além de outras de caráter corporativo, envolvendo 44.000 profissionais na primeira fase e 3.059 na segunda fase, classificados pelo maior número de acertos às questões respondidas em menor espaço de tempo.
Desafio do Planeta	Disseminar a cultura da Sustentabilidade entre todos os funcionários da organização, conscientizando o profissional acerca de uma conduta sustentável em todas suas atitudes no dia-a-dia.	A primeira fase ocorreu pelo *TreiNet*, sendo que 67.462 funcionários responderam a um questionário com 20 perguntas. Na segunda fase, 4.506 funcionários responderam a um novo questionário com 20 perguntas, dos quais, classificaram-se 20 funcionários para um evento na Cidade de Deus.
Ação Presença	Trata-se de uma ação de endomarketing e de Treinamento para o engajamento e formação de funcionários, com o objetivo de treinar, de forma diferenciada e interativa, despertando atitudes de presença baseadas em quatro pilares: comprometimento, agilidade, proximidade e ética.	O programa foi dividido em três fases: Na primeira 74.231 funcionários se cadastraram por meio de um telefone 0800. Na segunda fase, o funcionário durante quatro semanas ligou para o 0800 e escutou boletins sobre os quatro pilares. A terceira fase ocorreu por meio do *TreiNet*, sendo que 55.618 colaboradores participaram de um *QUIZ* respondendo a 20 perguntas em tempo determinado. Destes, os cinquenta funcionários mais bem classificados foram premiados em um evento com a Diretoria Executiva na Cidade de Deus.

Quadro 6: Resultados Alcançados pelo *TreiNet*

Adaptado de: Soeltl, 2010.

Em 2008, o *TreiNet* alcançou a marca de 100 títulos em seu catálogo de cursos, com o lançamento do curso sobre Administração e Planejamento de Finanças Pessoais, focado na orientação aos funcionários sobre a melhor forma de administrar as finanças, conquistar um equilíbrio financeiro saudável e realizar metas pessoais, em linha com a ênfase da organização

em finanças sustentáveis.[10]No primeiro semestre de 2011, houve 574.682 participações em cursos *e-learning*, atingindo um volume de mais de 6,9 milhões de participações desde a implantação do *TreiNet* em 2000. Essa experiência na área foi recentemente reconhecida, com a indicação do Bradesco como Referência Nacional no Prêmio *E-learning* Brasil 2011.

A educação no Bradesco sempre foi uma questão de ordem, tendo em vista a abrangência da organização e seu grande número de funcionários. A sistemática de promoção interna denominada "carreira fechada", em que são promovidos os talentos internos, fomenta um programa de qualificação profissional focado no desenvolvimento contínuo de habilidades e práticas necessárias ao cumprimento do trabalho. Para lidar com a alta demanda por qualificação, os programas de educação a distância passam por reformulações, adequações, melhorias e novas incorporações de conteúdo que os permitam se manterem atualizados.

Senge (2005), atenta para o fato de que as organizações devem aprender a aprender, tornando-se organizações que aprendem. O *TreiNet*, mesmo sendo um veículo que proporciona a qualificação e a capacitação profissional dentro da Organização Bradesco, pôde, desde sua criação, aprender a se desenvolver e evoluir em seus objetivos a partir de lições e melhores práticas identificadas.

A partir do estudo de Soeltl (2010), apresenta-se no Quadro 7 algumas das lições e melhores práticas aprendidas no *TreiNet*. A forma de quadro é utilizada para melhor dimensionamento das informações, com o objetivo de proporcionar a adequada organização do conteúdo.

[10] Dados extraídos do site: http://www.bancodoplaneta.com.br/site, acesso em 16/01/2012.

MELHORES PRÁTICAS	LIÇÕES APRENDIDAS
Autonomia na inscrição de cursos.	A inscrição pelos funcionários é automática e, independentemente do nível hierárquico, não sendo necessária solicitação para se iniciar as aulas. Basta entrar no portal, se cadastrar e realizar um pré-teste para saber o nível em que se encontra. O *site* conta com um atendimento personalizado, no qual o aluno pode acompanhar, por meio do plano de aprendizagem, as fases que ainda faltam para o término do curso e o seu desempenho.
Cursos com alta interação.	Um programa *on-line* não pode ser simplesmente uma apostila eletrônica. Deve ter simulações, exercícios, cases e compartilhamento de informações/conhecimentos, marcas registradas do *TreiNet*.
Envolvimento dos gestores no desenvolvimento dos cursos.	Desde o inicio do desenvolvimento dos cursos a distância, procurou-se o envolvimento dos Gestores de Rede de Agências, dos Departamentos e Empresas Ligadas no desenvolvimento dos cursos por eles solicitados. A mediação e o envolvimento de diferentes áreas colaboram com uma visão multidisciplinar e abordagens complementares, contribuindo para um processo de aprendizagem de gestores e funcionários.
Os cursos devem ter curta duração, permitindo a realização em menor tempo.	O desenvolvimento dos cursos de *e-learning* ao longo dos anos proporcionou a evolução dos conteúdos de modo a torná-los mais enxutos, com animações simplificadas, estipulando limite máximo para o "peso" das telas, com a finalidade de melhorar a performance para o usuário final, tornando-os mais atrativos e didáticos.
Alinhamento estratégico da grade de cursos por área de atuação.	Apesar do livre acesso, a disponibilização do conteúdo por área de atuação permite que os profissionais tenham um maior direcionamento para o desenvolvimento das competências essenciais, fundamentais para o crescimento profissional e para o atingimento dos resultados organizacionais.
Foco na qualidade do aprendizado.	As ações de estímulo e monitoramento dos cursos do *TreiNet* visam privilegiar o aprendizado e a educação continuada, sendo que a quantidade de participações deve ser uma consequência do processo de autodesenvolvimento. O permanente investimento no estudo de novas metodologias instrucionais contribui efetivamente para que o Bradesco ofereça aos seus funcionários o que há de mais moderno em termos de *e-learning*.
Acompanhamento e suporte.	Acompanhar e apoiar a realização dos cursos a distância pelos alunos, contribuindo para sua aprendizagem ao sanar dúvidas, confirmando se o conteúdo está aderente às suas necessidades, colhendo e encaminhando sugestões de melhorias nos cursos e prestar apoio tecnológico aos alunos.
Disseminação do conhecimento.	A disseminação do conhecimento é caracterizada pela rapidez nas atualizações, comodidade de horários e acessos para os alunos, pelo desenvolvimento de competências como autonomia e auto-organização, pela atratividade e interatividade respeitando o ritmo do aluno. O aluno pode retornar ao curso quantas vezes se fizerem necessárias para consulta ao conteúdo.

Quadro 7: Lições Aprendidas

Adaptado de Soeltl (2010)

Uma das práticas recomendadas por Eboli (2004) a partir do desenvolvimento dos programas de educação corporativa e da utilização do *e-learning* como recursos para capacitação e qualificação profissional é a adoção do formato *Blended*, que mescla atividades de treinamento misto.

Em 2003, o Bradesco teve uma ótima experiência misturando as mídias de treinamento na formação de Gerentes de Negócios. O objetivo era formar 3.000 profissionais no período de um ano. Para alcançar tal propósito, foi utilizado o formato *Blended Learning*, associando a metodologia de treinamento a distância com aulas presenciais. Essa ação

resultou em mais de 27.000 participações em nove cursos disponibilizados nas duas mídias de treinamento, com resultados significativos para a organização (SOELTL, 2010, p.164).

Em maio de 2008, foi realizado, por meio do portal *e-learning* Brasil (www.elearningbrasil.com.br), uma pesquisa quantitativa aplicada a 168 organizações brasileiras, na qual um percentual de 96% dos entrevistados apontam que o formato *Blended* pode vencer as resistências enfrentadas pelo *e-learning*. Ainda de acordo com a pesquisa, 40% das organizações entrevistadas admitem que o hábito do aluno por treinamentos presenciais ainda impedem a total adoção da modalidade.[11]Ainda de acordo com Soeltl (2010), a partir de 2008 o formato *Blended* passou a ser adotado cada vez mais, com vantagens para a composição de programas de treinamento focados no desenvolvimento de competências ou preparação para atuação em determinadas funções da Organização Bradesco.

A utilização de uma ferramenta há mais de uma década realça a necessidade constante em avaliar e avançar frente aos desafios encontrados e no atendimento das demandas organizacionais diante de sua atuação no mercado. De acordo com Soeltl (2010, p.165), o *TreiNet* se depara com novos desafios como "a implementação de repositórios de conteúdos e a consolidação de uma eficiente arquitetura de aprendizado e sistemas de gestão do conhecimento, com o uso efetivo e integração de todos os recursos disponíveis".

Por ser uma empresa que atua em segmentos diversos como crédito, seguro, previdência, câmbio, segurança da informação, dentre outros, observa-se uma variada gama de produtos e serviços que necessitam de uma demanda de aprendizagem grandiosa. Outro fator que corrobora uma arquitetura de aprendizado abrangente é o fato do elevado número de funcionários.

A atualização dos cursos no Bradesco, tanto presenciais como a distância, é uma constante. Segundo Soeltl (2010, p.167), "há uma preocupação constante de atualizar as técnicas de gestão e liderança, acompanhando a evolução do mercado e das novas gerações".

Na pesquisa realizada por Soeltl (2010), são identificados projetos que norteiam o planejamento futuro dos gestores frente às necessidades de qualificação profissional, conforme Quadro 8:

[11] Pesquisa retirada do site http://www.elearningbrasil.com.br/pesquisa/resultados/pesq_result_74.asp. Acesso em 11/07/2011.

PROJETOS	OBJETIVOS
Atividades Colaborativas	Aprimorar as atividades assíncronas (que não são realizadas em tempo real) e também no gerenciamento do grande número de informações sobre os cursos e dados dos treinandos. Implementar novos recursos no LMS como: fórum, chat, wikis e atividades pedagógicas programadas, dirigidas a grupos específicos pré-definidos.
Ampliação do número dos cursos e desenvolvimento de atividades de videoconferências	Ampliar o catálogo de cursos do *TreiNet*, principalmente cursos de curta duração e *rapid learnings*. Incrementar as atividades de videoconferência e comunidades virtuais como recursos para troca de informações, experiências e recursos de ensino/aprendizagem.
Repositórios de Conteúdos	Elaborar um repositório de conteúdos, ao modo de índice remissivo de objetos de aprendizagem, com a finalidade de facilitar as atualizações dos temas, indicações de cursos ou referências quando da combinação ou desenvolvimento de novo título. O crescente número de cursos tem exigido a composição de instrumentos para a gestão da informação disponíveis em *e-learning*.
Expansão do *Blended*	Juntar as vantagens do ensino presencial e as do ensino a distância, em combinações apropriadas para o desenvolvimento de competências nas mais diversas funções, com a possibilidade de minimizar custos e maximizar resultados.
Permanente capacitação e desenvolvimento da equipe	Investir constantemente no estudo de novas metodologias instrucionais para que possa ser oferecido aos funcionários do Bradesco o que há de mais moderno em *e-learning*. Ampliar cada vez mais a capacitação profissional por meio do *e-learning*.
Ampliação do público alvo	Planos para destinação dos cursos a distância para outros públicos, como clientes, fornecedores e parceiros.

Quadro 8: Projetos e Objetivos do *TreiNet*

Adaptado de Soeltl (2010)

Para acompanhar a evolução do mercado, o Bradesco procura aprimorar suas estratégias construídas desde a implantação do *TreiNet*, muitas das quais apresentadas como melhores práticas, priorizando a autonomia e interação dos usuários, oferecendo cursos de curta duração, com foco na qualidade do aprendizado e no alinhamento estratégico dos cursos com as premissas da organização. A partir deste conjunto de informações e das discussões conceituais é apresentado o cruzamento realizado entre os sete princípios de sucesso em educação corporativa e os objetivos e práticas a eles associadas, a partir dos trabalhos de Eboli (2004) e Meister (1999).

5.1 Princípio da Competitividade

Conforme referência central utilizada na dissertação, Eboli (2004) considera o princípio da competitividade baseado na valorização da educação no desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes e ampliando assim sua capacidade de

competir. Corroborando, Meister (1999) argumenta que os programas de educação corporativa devem ser utilizados para a obtenção de vantagem competitiva a partir de oportunidades de aprendizagem que estejam alinhadas com a estratégia organizacional. Indo ao encontro do que é exposto pelas autoras, um dos respondentes comenta que:

> ... a utilização do *TreiNet* permite aos empregados rapidez e otimização do tempo em adquirir os conhecimentos necessários para o desempenho das atividades no Banco. Ter funcionários orientados, preparados e com as informações do mercado, é uma estratégia competitiva da Organização. (Gestor do Estado de Minas Gerais)

> Os programas e cursos desenvolvidos para o *TreiNet* estão em conformidade com as necessidades da Organização e do desenvolvimentos das competências corporativas dos seus colaboradores. (Gestor do Estado do Rio de Janeiro)

Ainda em relação à percepção dos entrevistados sobre o princípio da competitividade, os respondentes concordam que os programas de educação corporativa a distância são uma ferramenta eficiente e útil no processo de capacitação dos funcionários. O *TreiNet,* nesse sentido, possibilita acelerar o processo de autodesenvolvimento dos colaboradores e consequentemente o plano de carreira e sucessão, conforme depoimento de um dos entrevistados:

> ... o conteúdo do *TreiNet* está vinculado com a estratégia da organização, pois uma grande parte dos conteúdos estão voltados diretamente para o negócio da Organização. Entendo que a ferramenta pode ser considerada uma vantagem competitiva, pois seu maior objetivo é formar a equipe para atender as exigências do mercado. (Gestor do Estado de Minas Gerais)

De acordo com Santos e Silva (2011, p.16), os programas de educação corporativa se tornam "ferramentas de diferencial competitivo, no qual a organização se empenha na tentativa de obter esforços no processo de desenvolvimento de pessoas em caráter contínuo e alinhado estrategicamente". A utilização dos programas de educação corporativa pelas empresas pode ser destacada na fala de um dos respondentes, que, ao participar de congressos e seminários que tratam do tema, observa a disseminação da educação a distância também em empresas de pequeno porte, conforme se segue:

> ... quando eu participei de um congresso, e isso não tem mais de um ano, eu percebi que não tinham só empresas grandes, ou melhor, as empresas grandes como foi meu caso, estavam como palestrantes...Essas empresas grandes foram mostrar as lições aprendidas e estavam falando para empresas pequenas que não tinham a mesma característica que a gente. Ele estavam querendo procurar o treinamento a distância não porque eles não podiam pôr as pessoas na sala de aula, mas pra ter uma adesão mais rápida, pra fazer uma coisa mais agilizada, pra pessoa fazer na hora que ela quisesse e no ritmo que ela quisesse. (Gestor do *TreiNet*)

Nesse sentido, quando questionados sobre a estratégia de desenvolver continuamente as pessoas para que a organização se torne mais competitiva, um dos respondentes relata que

o *TreiNet* pode ser considerado um mecanismo de estratégia na alavancagem operacional do banco.

> ...o programa de educação corporativa a distância é estratégico sim, pois o presidente da empresa incentiva a realização dos cursos... o *TreiNet* é uma coisa que é certa, sem volta. O *TreiNet* veio para fazer isso, capacitar os funcionários em consonância com a estratégia do Banco. Então, uma coisa tá vinculada com a outra. (Gestor do Estado de São Paulo)

5.2 Princípio da Perpetuidade

Meister (1999) considera que o modelo de educação corporativa deve ser entendido como um processo e não apenas um espaço físico ou virtual de aprendizagem, disseminando, além dos conhecimentos necessários para o exercício da função empresarial, a cultura da empresa. Eboli (2004) corrobora tal argumentação, ao mencionar que a educação não deve ser considerada apenas como um processo de desenvolvimento do potencial de cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.

Os entrevistados concordam que o programa de educação corporativa do banco proporcionou uma mudança de postura dos colaboradores, a partir da qual cada um precisa gerir seu autodesenvolvimento, em virtude da velocidade dos acontecimentos e das informações. Nessa concordância, observa-se que o *TreiNet* é capaz de disseminar a cultura empresarial entre os colaboradores, conforme relato de um dos respondentes:

> ... os cursos estão disponíveis para todos os funcionários, independente do cargo ou função e é o funcionário que escolhe o curso que deseja realizar. Essa independência na escolha do conteúdo proporcionou uma mudança na postura dos colaboradores, fazendo com que o funcionário seja responsável pelo seu crescimento dentro da organização. (Gestor do Estado de Minas Gerais)

A perpetuidade e o êxito de um programa de educação corporativa implantado em uma organização tem importante relação com a responsabilização dos líderes e gestores. De acordo com Marcon (2007, p.49), "a capacidade de aprender na organização do trabalho implica na definição dos processos internos de tal forma que a aprendizagem individual e coletiva seja favorecida... e revela a importante influência dos lideres nesse processo".

Há uma consonância entre os entrevistados quanto ao comprometimento de líderes e gestores em relação ao incentivo e participação dos colaboradores em programas de educação corporativa da organização. Um dos entrevistados relata que

> os gestores e líderes são fundamentais no processo de disseminação da ferramenta, estimulando o quadro para a busca do autodesenvolvimento e da qualificação profissional. (Gestor do Estado do Rio de Janeiro)

Reforçando tais depoimentos o discurso realizado pelo presidente do Bradesco Luiz Carlos Trabuco Cappi, durante o Prêmio Learning & Performance Brasil 2011/2012[12], demonstra a importância dos programas de educação corporativa e sua contribuição nos resultados empresariais, em particular, do Bradesco, conforme se segue:

> ...estou falando em nome dos meus colegas da organização Bradesco, que veem na educação um fator básico de desenvolvimento e de divisão da sustentabilidade social que a organização persegue... o treinamento, o desenvolvimento e a gestão de pessoas são fundamentais para os nossos negócios. Eu pessoalmente, que vim lá de Marília, interior de São Paulo, me lembro que o conhecimento, no início da minha carreira, foi fundamental pra ter diferenciação. Mas naquele tempo não tínhamos internet, não tínhamos *TreiNet*, não tínhamos *e-learning*. E o *e-learning* dos tempos passados eram os cursos por correspondência, em que a gente esperava a cada quinze dias o correio chegar com as apostilas, cursos de correspondências fornecidos pelo SESI ou pelo SENAC em que as apostilas chegavam e tínhamos trinta dias para responder os questionários. Era o treinamento a distância. Hoje, estamos em dez anos de evolução da tecnologia, todo o *e-learning* cresceu com o Brasil nesses dez anos, demos um salto de qualidade, o Brasil mudou de patamar, mudou de gosto, mudou de forma de atuação... o desafio é a gestão do conhecimento, o capital humano só se reproduz através do conhecimento. Sem conhecimento é impossível crescer. (Presidente do Banco Bradesco S.A.)

Percebe-se na fala do Presidente da Organização uma preocupação em relação aos programas de educação corporativa enquanto modelo de aprendizagem e a importância do *TreiNet* como instrumento de capacitação nesse cenário em que o conhecimento é considerado importante vetor do sucesso organizacional. Cabe ressaltar que os programas de educação corporativa devem ser concebidos com a premissa de desenvolvimento contínuo do indivíduo, o que reforça o fato de o *TreiNet* se caracterizar como uma ferramenta de aprendizagem contínua para os funcionários da organização pesquisada. Um dos entrevistados argumenta que o *TreiNet* pode ser considerado uma ferramenta de aprendizagem contínua, pois é atualizada sempre que verificadas necessidades específicas de Gerentes de Agência e Gestores quanto à formulação do conteúdo para as atividades voltadas ao negócio do Bradesco:

> ...o *TreiNet* é uma ferramenta de aprendizagem contínua. A gente chama de educação continuada sim e ela é atualizada sempre quando há ajustes e, também, a gente, uma vez por ano, dispara pra todos os gestores perguntando: - Há ajustes pra serem feitos? Se não houver, tudo bem, a gente continua do mesmo jeito, mas se tiver ajustes a gente já faz nesse momento. (Gestor do *TreiNet*)

> ... a gente fala com os gestores e toda vez que houver ajustes ele sinaliza pra gente e a gente faz esses ajustes. (Gestor do *TreiNet*)

De acordo com Alves (2009, p.5), no contexto dos bancos constata-se frequentes requalificações no quadro de pessoal, advindas da expansão da informática e adoção de novas formas de gestão, que impõe uma necessidade de se buscar maior desenvolvimento pessoal e

[12] Retirado do site: http://www.learning-performancebrasil.com.br/podcast/videos.asp?flv acesso em 02/03/2012.

troca de conhecimentos. Atrelada a essa observação, destaca-se a importância do *TreiNet* no sentido de promover uma maior adesão dos funcionários e colaboradores na aquisição e compartilhamento de novos conhecimentos.

5.3 Princípio da Conectividade

De acordo com Eboli (2004), o princípio da conectividade tem como premissa privilegiar a construção social do conhecimento por meio do estabelecimento de conexões que permitam intensificar a comunicação e a interação entre os usuários e a ferramenta de educação.

Um ponto relevante apontado na entrevista com os gestores foi o fato de que o *TreiNet* é desenvolvido por profissionais da organização que acompanham e monitoram as participações e o *feedback* que é passado pelos treinandos a respeito do conteúdo acessado.

A autonomia e a velocidade que a ferramenta proporciona para busca do conhecimento é realçada por um dos entrevistados quando afirma que

> os conteúdos podem ser acessados de qualquer equipamento conectado à internet, ou seja, dentro ou fora das dependências da organização. (Gestor do *TreiNet*)

Atestando essa perspectiva, segue depoimento de outro entrevistado a respeito da utilização de tecnologias que permitem a facilidade e acesso a conexão com o programa

> ...bom, eu acho que tem a interatividade, que assim, apesar do *TreiNet* ser assíncrono, ou seja, eu não falo diretamente com o instrutor, o *TreiNet* tende a ter todas as dúvidas sanadas por meio da leitura. E se a pessoa tiver dúvida em alguma coisa, a gente coloca um canal pra ela tirar essa dúvida e, quando essa pessoa tirar essa dúvida, a gente vai saber que realmente essa informação está faltando; o que se faz: a gente complementa no próprio treinamento. (Gestor do Estado de São Paulo)

> Por mais que tenha um alinhamento entre o Departamento de Treinamento e o instrutor, algumas coisas podem ficar desalinhadas e com isso o funcionário perde. No *TreiNet* não. Outra coisa é fazer na hora que você quer, no momento que você quer, e o funcionário tem liberdade pra fazer isso, para poder fazer no seu ritmo. (Gestor do *TreiNet*)

Em se tratando de um programa de educação corporativa, baseado na utilização de recursos tecnológicos, é importante estar atento às limitações que existem na implantação dessa ferramenta. Ferreira *et al*. (2007, p.5) destacam algumas dessas limitações: "o *e-learning*, que é fortemente baseado em tecnologia, possui algumas limitações bastante conhecidas da EaD, tais como a falta de interatividade, a evasão de alunos, conteúdos fracos, materiais didáticos pouco atraentes e a ausência da verificação do nível de aprendizagem".

Um dos entrevistados, quando questionado sobre a interatividade disponível no *TreiNet*, destaca que

> o programa de educação corporativa em análise deveria ser mais ágil... a construção de internet demora muito mais do que se espera, sendo necessário uma área técnica para colocar as informações que o instrutor necessita passar. (Gestor do Estado do Rio de Janeiro)

Pelo fato de ser uma ferramenta técnica, baseada em recursos tecnológicos, há limitações que impedem, conforme um dos entrevistados, fazer com que o *TreiNet* seja mais interativo, atraente e mais ágil:

> ...o *TreiNet* é uma ferramenta técnica, que precisa de toda a tecnologia da informação. Então existem coisas que nós estamos limitados por conta da própria limitação do Brasil. Hoje a gente tem um Brasil que ainda não tem internet rápida em todos os lugares. Eu acabo diminuindo a interação, diminuindo o peso das telas para chegar em todo o lugar. Então eu poderia melhorar nisso e a gente procura sempre melhorar de modo que todo mundo consiga ver da mesma forma. Não adianta eu fazer uma coisa legal pros grandes centros RJ, SP, MG, pra que essas pessoas vejam o curso com mais interatividade, que tenha bate-papo, que tenha alguma coisa que traga mais interatividade, mas eu não consigo alcançar o Amazonas e as pequenas cidades, porque aí o grande mote, a democracia, ele não seria verdadeiro. Por fim, tem melhorias a ser feitas, mas é uma melhoria em conjunto com tudo, não é assim só nele, tem que – assim - está sendo trocado o gerenciador, que vai acontecer ainda este ano, ate julho, que vai trazer uma grande melhoria. Pretendemos fazer com que se torne um pouco mais interativo, que tenha vídeo, coisas nesse sentido, mas não é só o *TreiNet*, o Brasil tem que melhorar. (Gestor do *TreiNet*.)

Conforme destacado pelos respondentes, o *TreiNet* depende de uma infraestrutura tecnológica adequada e que faça com que seu conteúdo possa ser desenvolvido com mais recursos visuais, para então ser disponibilizado a todos os funcionários dispersos em todo território brasileiro.

5.4 Princípio da Disponibilidade

De acordo com Meister (1999), o princípio da disponibilidade confere um realce especial ao tratar a utilização de forma intensiva da tecnologia aplicada aos processos de educação, passando desde o treinamento conduzido pelo instrutor até os mais variados formatos de aprendizagem. Para Eboli (2004), este princípio se preocupa com a acessibilidade e disponibilidade de programas de educação a distância de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.

De acordo com os interlocutores (fato mencionado por todos os respondentes), a autonomia de acesso que a ferramenta proporciona, possibilita ao empregado a oportunidade de que ele realize seus cursos em qualquer horário e sem nenhum custo, uma vez que os

conteúdos podem ser acessados de qualquer equipamento conectado à internet, ou seja, dentro ou fora das dependências da organização.

> ...outra vantagem é a democracia. Todo mundo tem a mesma informação na hora que a pessoa desejar, ou seja, quando você traz pra sala de aula, pode ser com um instrutor ou por outro instrutor. (Gestor do *TreiNet*)

Em relação aos outros programas de capacitação e treinamento da empresa, o *TreiNet*, apesar de ser assíncrono[13], tem como diferencial a interatividade, uma vez que todas as dúvidas tendem a ser sanadas por meio da leitura e, não sendo possível, utiliza-se um canal para que o usuário esclareça seu questionamento, fazendo com que as informações sejam completadas no próprio material do curso.

Comparado com outras ferramentas de educação e capacitação profissional, a implantação do *TreiNet* permitiu, segundo um dos respondentes, complementar as ações de treinamento da empresa, de forma que a ferramenta de educação a distância funcionasse como uma espécie de nivelamento e complemento das ações de capacitação presenciais, proporcionando discussões mais ricas e um melhor aproveitamento do conteúdo na sala de aula.

Fischer e Amorim (2002, p.10) partem do princípio de que "é importante ressaltar que, apesar da intensa disseminação do *e-learning*, o treinamento presencial não perderá seu espaço. As empresas precisam encarar as duas formas como complementares e não excludentes." De acordo com um dos entrevistados, o *TreiNet* não tem a intenção de substituir o programa de capacitação presencial, mas, de fato, enriquecê-lo, conforme se pode perceber em seu depoimento:

> ...o *TreiNet* complementou o treinamento presencial. Nunca ele entrou para substituir. A gente não tinha a intenção de substituir o presencial pelo *on-line*, mas sim, fazer com que o presencial se tornasse mais rico, de modo com que as pessoas já viessem com um preparo, com um nivelamento, mais niveladas para a sala de aula, para obter discussões mais ricas, e não para você ficar ensinando coisas que você poderia ter dado anteriormente ao presencial. Por exemplo: eu vou dar um curso de mercado de capitais que o presencial seria mais rico então é muito interessante que a pessoa já tenha ou já saiba sobre matemática financeira. E antes, a gente tinha que trazer para a matemática financeira, ensinar matemática financeira para depois fazer o curso de mercado de capitais. Um exemplo tá? E hoje não se faz mais isso. Hoje a pessoa já vem com esse preparo: olha, antes de você vir pra sala de aula você tem que saber matemática financeira e pra isso a gente disponibilizou um curso por meio do *TreiNet*. (Gestor do *TreiNet*)

Segundo um dos entrevistados, o *TreiNet* facilita o desenvolvimento de ações de capacitação presenciais na organização, propiciando maior disseminação e aproveitamento do *Blended Learning*. Meister (1999) reforça que, no âmbito organizacional, é presente a

[13] Método onde o usuário não possui tutoria ou instrutor. Soeltl (2010)

necessidade de, por meio dos recursos tecnológicos que facilitam a conexão e acessibilidade dos empregados, estimular o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiência entre empregados, parceiros e demais pertencentes à cadeia produtiva.

A argumentação de que o *TreiNet* é considerado uma ferramenta moderna foi unânime entre os respondentes, sendo que em relação às exigências do mercado é considerado um importante aliado no desenvolvimento dos empregados por acelerar o processo de capacitação e a formação de novos talentos. A disponibilidade e acessibilidade do *TreiNet* é frequentemente evidenciada nas falas dos entrevistados, como se percebe nos depoimentos a seguir:

> ...eu vou dar o exemplo do primeiro curso que a gente fez que foi o Matemática Financeira, que há quinze anos era dado apenas para Gerentes de Agência. E o que acontece. Hoje a gente tem mais de quatro mil gerentes de agência, excluindo-se a rotatividade, porque as pessoas vão sendo promovidas, sendo desligadas e assim por diante. Eu nunca iria conseguir treinar as quatro mil pessoas. Com o *TreiNet* eu consigo treinar essas quatro mil pessoas e melhor, eu posso treinar desde um nível mais baixo, que seria um estagiário, pois se ele quiser fazer o *TreiNet* ele pode fazer e assim, eu estou fazendo com que todo mundo tenha acesso ao mesmo conteúdo, com as mesmas oportunidades. (Gestor do *TreiNet*)

> ...a democratização... acho que isso é o principal. Tem muitas empresas que usam o *e-learning* como instrumento para diminuir custos, obviamente que todas as empresas buscam a redução de custos, mas eu tenho certeza que esse não foi o principal argumento que o Bradesco utilizou para implantação do *TreiNet* aqui dentro. Pode ter sido um dos argumentos, mas não o principal. Certamente, acho que o principal mesmo é a capacitação do corpo de funcionários. O rápido acesso, hoje se lança um produto, eu coloco logo em seguida o conteúdo porque ele é de rápida construção e também a aceitação. (Gestor do Estado de São Paulo)

> Uma vez eu coloquei um curso sem querer no ar, ele estava pronto mas não podia ter sido lançado ainda. Eu o coloquei e retirei em menos de uma hora e ele já tinha mais de cem pessoas inscritas, ou seja, a divulgação dele é muito rápida, então, a aceitação dele pelos funcionários foi muito rápida. Então, eu acho que isso é um conjunto, teve a facilidade para a organização de dar a informação com mais agilidade e a aceitação do quadro de funcionários de poder obter essa informação com mais agilidade. (Gestor do *TreiNet*)

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados foi a democratização do conhecimento, uma vez que cada empregado tem a autonomia e a possibilidade de gerir o seu desenvolvimento, respeitando o seu ritmo individual, independentemente do nível hierárquico que o empregado ocupa. O *TreiNet* auxilia, de acordo com os gestores entrevistados, os programas tradicionais de capacitação, que são os cursos presenciais, em que o conteúdo de alguns cursos são desenvolvidos como pré-requisitos para esses programas, que se complementam no processo de formação profissional.

5.5 Princípio da Cidadania

De acordo com Eboli (2004), o princípio da cidadania está associado ao estímulo do exercício da cidadania individual e corporativa, propondo a formação de atores sociais críticos diante da realidade organizacional, com a consciência de construir e modificar essa realidade de forma ética e socialmente responsável. Meister (1999) aponta para a sinergia entre programas educacionais e projetos sociais, no qual a organização assume a responsabilidade de desenvolver um foco global em soluções de aprendizagem.

Em relação ao princípio analisado, há uma discordância em alguns pontos em relação aos propósitos do *TreiNet* no que se refere ao exercício da cidadania. Terra e Bomfim (2006, p.7) destacam que o ensino corporativo garante ganhos para toda a sociedade e tem um efeito multiplicador, sugerindo que "profissionais qualificados, motivados, éticos, habituados a trabalhar em equipe, imbuídos do sentimento de cidadania e com espírito empreendedor tendem a se tornar naturalmente líderes e referências em suas famílias e nas comunidades onde vivem".

Questionado em relação ao fato de o *TreiNet* prestar ou não contribuições para a formação social do indivíduo, um dos respondentes afirma que o *TreiNet* contribui para a formação social do indivíduo, pois os conteúdos aprendidos podem ser colocados no seu currículo e pelo fato de que o conhecimento não pode ser desvinculado do empregado, conforme depoimento que segue

> ...eu tenho certeza de que o *TreiNet* contribui para a formação social do indivíduo. Um exemplo é a Matemática Financeira, que é importante na organização, mas que é importante pra pessoa também. O que acontece, com este curso a pessoa consegue saber quando ela vai a uma loja comprar, quanto que ela vai pagar realmente de juros. Então, isso é pra vida pessoal dela. Ela sai daqui, ela vai colocar no seu currículo, falar que tem conhecimento de matemática financeira. Então isso eu acho que não tem como desvincular o pessoal do profissional nesse sentido. (Gestor do *TreiNet*)

Em contraponto, outro entrevistado concorda que o vínculo do *TreiNet* atende de maneira mais acentuada às necessidades da organização, e que seria interessante estender seu alcance a outros projetos de cunho social, conforme depoimento a seguir

> ...uma grande parte dos conteúdos estão voltados diretamente para o negócio da empresa. Entendo que poderia ser disponibilizado para comunidades, associações, escolas e outros interessados, principalmente com relação a cursos cujo conteúdo trata de assuntos de interesses comuns, como cursos de informática básica, sustentabilidades do planeta, educação financeira e outros. (Gestor do Estado de Minas Gerais)

Santos (1996) corrobora tal entendimento ao se referir às finalidades sociais de um modelo de educação corporativa. De acordo com a autora, a finalidade principal de um

programa de educação corporativa é a disseminação da cultura e o atendimento ao plano estratégico da empresa, não existindo compromisso com projetos de necessidade social e formação humana.

5.6 Princípio da Parceria

Meister (1999) defende que o sucesso dos programas de educação corporativa deve ser encorajado e facilitado pelos líderes, promovendo o desenvolvimento de toda a organização. Eboli (2004) vai ao encontro de tal afirmação ao argumentar que o desenvolvimento contínuo de conhecimento e da profissionalização dos empregados é um processo complexo, exigindo o estabelecimento de parcerias internas e externas.

De acordo com os gestores entrevistados, por se tratar de uma nova modalidade de treinamento, a implementação de novas ações de aprendizado necessitam de estímulos por parte dos líderes, sendo esses fundamentais no processo de disseminação da ferramenta, estimulando os empregados para a busca de autodesenvolvimento e qualificação profissional.

Em relação às metas de treinamento, um dos entrevistados refere-se a um fato ocorrido em 2004 quando o *TreiNet* foi incluído como indicador de resultado no Programa de objetivos do banco (POBJ). Nesse programa, as agências e empregados possuíam metas para realização dos cursos. Foi percebido um uso indiscriminado do *TreiNet* por parte dos empregados para alcance das metas, desvirtuando-se do seu objetivo proposto que é o aprendizado, conforme relato:

> ...uma lição que ficou bem aprendida, em 2004, o *TreiNet* fazia parte do POBJ, programa de objetivos do banco, onde as pessoas tinham meta pra fazer e a gente percebeu que as pessoas estavam fazendo por fazer, não faziam para aprender. E não era essa a nossa intenção. A gente não quer quantidade, a gente quer qualidade. A gente não quer que a pessoa faça porque ela tem uma meta, a gente quer que a pessoa faça para aprender, mesmo que aquilo naquele momento não seja importante para ela, ela vai fazer um curso pelo qual ela não trabalha com aquilo, mas para ela é importante, a gente quer que ela aprenda. Então, uma lição aprendida foi essa: Nunca colocar meta em um treinamento *on-line*, pois tem muitas empresas que fazem isso, e a gente acha que isso não funciona bem. (Gestor do *TreiNet*)

De acordo com um dos entrevistados, o *TreiNet* foi retirado do programa de objetivos dois meses depois de ter sido incluído. Com a ampliação da utilização dos programas de educação corporativa baseada em tecnologias da informação, a organização que dele usufrui deve garantir que o aproveitamento do conteúdo por parte do funcionário seja aplicado no trabalho, melhorando os resultados da empresa.

Segundo Emmendoerfer e Vieira (2008, p.11) “deve-se aumentar o interesse do funcionário por esta forma de treinamento, evitando a preocupação em aumentar a quantidade de cursos realizados por funcionário, prejudicando a qualidade do que é absorvido”.

5.7 Princípio da Sustentabilidade

Eboli (2004) considera que os programas de educação corporativa devem ser um centro gerador de resultados para a empresa, agregando valor ao negócio, de forma que ele possa se tornar autossustentável. Partindo dessa premissa, Meister (1999) refere-se aos programas de educação corporativa como instrumento de agregação de resultados para o negócio, sendo necessário criar um sistema de avaliação dos resultados e investimentos.

Segundo os gestores entrevistados, o *TreiNet* apresenta-se como um diferencial competitivo diante da concorrência no mercado uma vez que amplia os conhecimentos dos colaboradores do banco para atender melhor aos clientes do banco, sendo uma ferramenta útil, moderna e dinâmica de educação corporativa. Em relação à redução de custos por parte da adoção de ferramentas de aprendizado virtuais, um dos entrevistados considera que esse não foi o principal argumento que o Bradesco utilizou para implantação do programa de educação a distância, conforme depoimento a seguir:

> ...o fator principal para instituir o *TreiNet* foi a Geografia. As pessoas estão dispersas geograficamente aqui no Bradesco e isso dificulta pra trazer todo mundo para a sala de aula de modo que as pessoas consigam ter a mesma informação ao mesmo tempo. A velocidade, isso é importantíssimo porque, se eu for trazer as pessoas para a sala de aula eu iria demorar dez anos para dar uma informação, e, eu não tenho todo esse tempo, então eu tenho que trazer a informação e fazer com que isso flua com maior naturalidade. Então, esse foi o primeiro ponto, a dispersão geográfica. Em relação a alavancagem operacional e retorno de investimento, se eu falar pra você o *TreiNet* é estratégico sim. Se falarmos de ROI, ou seja, retorno do investimento, a gente não tem a comprovação física, a gente tem a comprovação analítica, pois quanto maior se tem a capacitação dos colaboradores mais se aumenta os resultados alcançados. (Gestor do *TreiNet*)

No que se refere aos investimentos e aos resultados relativos à implantação do programa de educação corporativa, os interlocutores apontam que o *TreiNet* é essencial para otimizar o processo de capacitação dos funcionários e será, de acordo com suas perspectivas, uma ferramenta indispensável na formação das pessoas, conforme depoimento de um dos entrevistados:

> ...o *TreiNet* é indispensável para qualquer empresa que se preocupa com a capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores e formar novos talentos. O *TreiNet* complementa os cursos no formato presencial, proporcionando especialização e nivelamento a partir de seu conteúdo. (Gestor do Estado do Rio de Janeiro)

De acordo com os respondentes, há uma tendência de maior utilização do *TreiNet* do que a participação em cursos presenciais. Os argumentos apresentados são as questões relativas a despesas com os recursos para realização de cursos presenciais, como espaço físico, deslocamento de funcionários e instrutores, conforme relato a seguir:

> ...há uma tendência de que o processo de capacitação aconteça utilizando mais o *TreiNet* do que os cursos presenciais, com o aumento do número de cursos disponíveis no catálogo geral, abrangendo todas as áreas do Banco. Para alguns cargos, alguns cursos são essenciais e são condicionados à sua designação. (Gestor do Estado de Minas Gerais)

Reforçando tais depoimentos, o Superintendente Executivo do Departamento de Treinamento do Bradesco, Júlio Alves Marques, em seminário apresentado em março de 2008, ressaltou a importância do *TreiNet* para manutenção das políticas de recursos humanos da organização, mais basicamente, em relação ao sistema de carreira fechada, que, segundo o executivo

> significa que toda nova vaga que surge na organização é colocada a disposição daquele funcionário que está conosco e que começou a trabalhar conosco e que está no momento melhor preparado para assumir. (Júlio Alves Marques - Superintendente Executivo do Departamento de Treinamento do Bradesco)

Em seu depoimento, vislumbra-se a importância desse programa de educação corporativa a distância na sustentabilidade do programa de sucessão da empresa:

> ...no Bradesco a carreira é fechada. A gente não traz pessoas de fora, de outros bancos, por exemplo, para assumirem gerências de agências novas que são abertas, ou do crescimento que se tem. Isso traz pra gente algumas vantagens que são importantes, mas também traz essa responsabilidade de manter permanentemente as pessoas estimuladas a se desenvolverem, valorizando assim as suas competências. Então, a gente tem que estar permanentemente com ações em curso para que as pessoas se preparem e se desenvolvam. Então a gente tem dado muita importância a isso e à qualidade do treinamento que a gente oferece. (Júlio Alves Marques - Superintendente Executivo do Departamento de Treinamento do Bradesco)

De acordo com Ferreira *et al.* (2007, p.3), "a necessidade de utilizar o *e-learning* está calcada principalmente na rapidez em que os mercados mudam, exigindo delas respostas ágeis e eficazes". Neste contexto, o *TreiNet* pode ser analisado como importante mecanismo de capacitação, e que, sua utilização pelos funcionários da organização estará cada vez mais incorporada às suas atividades na organização e a manutenção das políticas de recursos humanos assumidas pela organização.

Estabeleceu-se, portanto, as interfaces entre o *TreiNet* como programa de educação corporativa no Bradesco e os princípios utilizados para análise dos dados. De modo geral, no contexto bancário, comparando o programa do Banco com programas desenvolvidos por outras instituições bancárias pesquisadas, nota-se grande similaridade nas práticas realizadas.

Comparativamente, outras instituições pesquisadas, como BB, Caixa, Itaú Unibanco e HSBC, assim como o Bradesco, utilizam os cursos à distância via *internet* na modalidade *e-learning* como programa de aprendizagem contínua. Merece destaque o fato de que o BB e Caixa possuem suas Universidades Corporativas estabelecidas e utilizam em sua maioria a modalidade presencial para ações de treinamento. A combinação de ações de treinamento com mídias diversificadas são mais utilizadas pelo Bradesco comparativamente com os outros bancos.

Em relação aos princípios que serviram de referencial teórico para o exposto nessa pesquisa, constata-se que a institucionalização do *TreiNet* como programa de educação corporativa no Bradesco contempla, em relação aos objetivos e práticas associadas, alguns princípios são mais evidenciados, sendo eles: princípios da competitividade, perpetuidade, disponibilidade e sustentabilidade. Torna-se relevante apontar que o princípio da conectividade é contemplado em grande parte dos seus objetivos e práticas, mas, pelo fato de ser uma ferramenta técnica, o *TreiNet* depende de uma infra estrutura tecnológica adequada que permita a disseminação do conteúdo. No Brasil, conforme destacado por um dos respondentes, existem limitações quanto ao acesso à *internet* rápida. Nota-se em relação aos princípios da cidadania e da parceria, uma contribuição pouco eficiente em relação aos objetivos e práticas associadas. Apesar do *TreiNet* contribuir para a formação social do funcionário, como é destacado por um dos respondentes, grande parte dos conteúdos são voltados diretamente para o negócio da empresa, com pequena interação social. Comparando com o princípio da parceria, sente-se falta do tratamento de parcerias externas, contemplando fornecedores, acionistas e outros públicos de interesse.

De modo geral, os entrevistados entendem que o *TreiNet* é uma ferramenta indispensável para capacitação e atualização dos funcionários da organização. Nota-se nos depoimentos que o *TreiNet* cada vez mais assumirá parcela importante nas atividades de desenvolvimento de pessoas e que sua combinação com outras modalidades de treinamento serão cada vez mais aprimoradas e utilizadas.

A seguir, apresentam-se as considerações finais em relação a pesquisa realizada, bem como suas limitações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem como finalidade apresentar as considerações a respeito desta pesquisa, a partir dos objetivos estabelecidos, da análise dos resultados encontrados e do referencial teórico utilizado. Em seguida, são apresentadas as limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas sobre o tema.

Visando atender ao objetivo geral da pesquisa – como o *TreiNet* tem se desenvolvido e sua aplicação desde sua criação e como sua contribuição para a organização e profissionais é percebida por seus idealizadores e gestores – foram traçados três objetivos específicos ou intermediários.

O primeiro objetivo específico foi buscar estudos e pesquisas que sustentassem os conceitos de educação corporativa, educação a distância e "*e-learning*", inclusive aplicados a outras realidades do setor bancário. Essa pesquisa mostrou que as empresas estão migrando suas atividades de T&D para programas de educação corporativa próprios, com conteúdo direcionado ao negócio da organização. No setor bancário foi possível verificar que os programas de educação a distância e *e-learning* têm ganhado espaço em ações de treinamento que buscam capacitar um maior número de funcionários num menor espaço de tempo.

O segundo objetivo específico foi realizar uma análise documental com a finalidade de explorar a história e evolução do *TreiNet*, bem como o contexto empresarial a ser pesquisado. A pesquisa documental e a análise de conteúdo das entrevistas permitiu levantar dois motivos principais: a alta dispersão geográfica da empresa e o grande número de funcionários. O *TreiNet*, programa de educação corporativa a distância do Bradesco foi instituído em janeiro de 2000 para estimular o crescimento profissional através de cursos por meio da *internet* ou da *intranet*. Seu vínculo com a estratégia organizacional permitiu sua consolidação na empresa, bem como a cultura de cursos a distância e sua integração com outras modalidades de treinamento.

O terceiro objetivo específico foi analisar a percepção dos gestores do programa com relação aos ganhos alcançados, bem como suas forças e limitações para a organização e profissionais. A pesquisa mostrou que o *TreiNet* facilita o desenvolvimento das ações de treinamento e contribui para a melhoria do desempenho e do resultado organizacional.

Em relação à análise e interpretação dos dados coletados, utilizou-se os dez objetivos e princípios que norteiam as ações de educação corporativa, desenvolvido por Meister (1999) e os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas de Eboli (2004), que resultaram nas seguintes categorias: princípio da competitividade, princípio da

perpetuidade, princípio da conectividade, princípio da disponibilidade, princípio da cidadania, princípio da parceria e princípio da sustentabilidade.

Em se tratando da empresa pesquisada – Banco Bradesco S.A., os programas de educação corporativa são considerados estratégicos para o alcance dos resultados organizacionais. Em consequência do aumento do uso da tecnologia para melhorar o desempenho empresarial, o *TreiNet* se apresenta como uma ferramenta tecnológica de fácil acesso, democrática e inovadora. Essa situação permite que o profissional desenvolva suas habilidades realizando cursos com conteúdo alinhado às práticas empresariais necessárias para determinada situação cotidiana do trabalho.

Atualmente percebe-se que várias organizações tem adotado programas de educação corporativa a distância visando melhor qualificar seu quadro de funcionários. Essa adoção advém da necessidade de sobrevivência da empresa no mercado e na melhoria de seus resultados organizacionais. Eboli *et al.* (2005, p.14) destaca que "as contribuições geradas pela Educação Corporativa no Brasil são expressivas e que as ações voltadas às competências humanas e empresariais – que vão além das fronteiras da própria organização – têm sido efetivas e evidenciadas".

Cabe destacar que o *TreiNet* é indispensável ao cumprimento das políticas de treinamento e capacitação traçadas pela organização em estudo. Na percepção dos gestores, o programa de educação corporativa é considerado consolidado e irá, cada vez mais, assumir um espaço maior nas ações de qualificação, seja combinado ou isolado de outras modalidades de treinamento.

Esta pesquisa reforça e vai além dos estudos de Soetl (2010), em que o *TreiNet* é visto como um programa de educação corporativa que auxilia na cobertura de educação para os integrantes do banco, principalmente pela dimensão do território brasileiro. Outro fator encontrado é que a diminuição de custos proporcionadas pelo *TreiNet* é uma vantagem estratégica que reforça a competitividade do banco no mercado, ambiente em que a modalidade *Blended* parece ser a mais recomendada. A pesquisa ainda procurou validar os princípios, práticas e objetivos associados aos programas de educação corporativa, que se destacam em maior ou menor grau na organização estudada.

É preciso também reconhecer as limitações do objeto da pesquisa. O *TreiNet* é um programa que depende de recursos tecnológicos para que o usuário possa acessá-lo. No Brasil, principalmente nas cidades distantes dos grandes centros, o acesso à internet ainda é uma barreira para a otimização e melhoria do conteúdo. Em se tratando da pesquisa propriamente dita, espera-se que este tema possa receber tratamento em relação à percepção

do usuário do programa. Nesse contexto, há de se obter dados relevantes e, talvez, dissonantes dos encontrados nessa pesquisa.

Do ponto de vista das limitações do estudo, ressalta-se a dificuldade na identificação e acesso às pessoas chave do estudo, tendo em vista que algumas não pertencem mais ao quadro da organização pesquisada, enquanto outras já se aposentaram. Além disso, o tempo disponível dos entrevistados para a pesquisa exigiu abordagens diferenciadas em termos temporais, como por exemplo, a necessidade de interrupção e retomada da entrevista, em momentos distintos, o que exigia uma reconstrução do contexto para o depoimento.

Outra limitação do estudo pode ser apontada pelo fato de que a pesquisa é um estudo de caso, e, conforme Yin (2001), os resultados encontrados não podem ser generalizados, pois levam em consideração a população pesquisada, as condições iniciais de trabalho e o meio de observação utilizados.

A pesquisa não pretende esgotar os assuntos abordados e nem tampouco em relação ao *TreiNet* especificamente. O estudo contribuiu para o pesquisador ampliar seu conhecimento sobre o tema "Educação Corporativa" e em relação ao próprio *TreiNet*. Não obstante, espera-se contribuir para a organização de forma que o *TreiNet* possa ser analisado em relação a outros modelos de educação corporativa . Para a academia, espera-se que a pesquisa possa fomentar futuros estudos comparando-se o *TreiNet* com ferramentas de *e-learning* de outras instituições bancárias, bem como aplicados a outros observadores que não os gestores, como funcionários, usuários, fornecedores e comunidade.

7. REFERÊNCIAS

ABBAD, G. ZERBINI, T. SOUZA, D. B. L. Panorama das pesquisas em Educação a Distância no Brasil. *Estudos de Psicologia* (UFRN), v. 15, n. 3, p. 291-298, setembro-dezembro/2010.

AGUIAR, Afrânio Carvalho. *Atividades de educação corporativa no Brasil: análise das informações coletadas em 2006 pela STI – Secretaria de Tecnologia Industrial do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)*. Brasília: MDIC, 2006.

ALMEIDA, Janete Núbia Caldas. *Do Treinamento à Educação Corporativa: o relato da Transição na Caixa Econômica Federal*. Disponível em http://www.educor.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1229431430.pdf Acesso em 10/11/2012.

ALMEIDA, M. E. B. Educação à distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. *Educação e Pesquisa*, v. 29, n. 2, p. 327-340, jul./dic. 2003.

ALPERSTEDT, C. As universidades corporativas no contexto do ensino superior. *Tese* (Doutorado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001a.

ALPERSTEDT, C. Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição. São Paulo: *Revista de Administração Contemporânea*, v.5, n.3, p. 149-165, Set/Dez. 2001b.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações na era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12. n. 1, p. 5-24, Jan/Abril, 2007.

ALVES, José Roberto Moreira. A História da EAD no Brasil. In LITTO, Fredric & FORMIGA, Marcos (Org.). *Educação à distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

ANDRADE, M.M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.* São Paulo: Atlas, 2002.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S. & Mourão, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed., 2006.

BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. v. 44, n. 1, p. 58-69, Jan/Mar, 2004.

BOFF, Luiz Henrique e ABEL, Mara. Autodesenvolvimento e Competências: O caso do Trabalhador de Conhecimento como Especialista, In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone e BOFF, Luiz Henrique (Org.). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre (RS): Bookman; 2005. p.70–86.

BONI, Valdete. QUARESMA, Sílvia J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v. 2, n. 1, p. 68-80, janeiro-julho/2005.

CAMARGO, Patrícia Olga. *A evolução recente do setor bancário no Brasil*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARDOSO, Leonor. Aprendizagem organizacional. *Revista Psychologica*, n. 23, p. 95-117, 2000.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARSUR, Amyra Moyzes. Percurso semântico do tema empregabilidade: a (re)construção de parte da história de uma empresa de telefonia. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.1, p. 22-32, jan./abr. 1997.

COSTA FILHO, Ismar F. Conceito de educação corporativa no âmbito dos Fóruns de Competitividade. In: FERREIRA, J. R. e BENETTI, G. *O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos*. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

COSTA, Tatiana Ribeiro da. *E-RH: o impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos*. 2002. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf. Acesso em 12/03/2012.

DAVENPORT, Thomas. PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. (Tradução de Lenke Peres). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EBOLI, Marisa *et al*. Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa. Atas do XXIX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Brasília/DF, 19 a 21 de Setembro de 2005.

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

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In FLEURY, Maria Tereza. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.185-216.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VIEIRA, Bruno Barbosa. Sistemas de Treinamento Presencial e Virtual: Uma análise a partir da percepção dos funcionários de uma agência bancária de Viçosa – MG. 2008. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/766.pdf Acesso em 04/05/2012.

FERNANDES, Andrea da Paixão. *O diálogo entre trabalho e educação de jovens e adultos: e a formação do cidadão?* Rio de Janeiro: *Gestão e Tecnologia*: Educação de Pessoas Jovens e Adultas, n.18, 2009.

FERREIRA et. al. *O E-learning Como Instrumento de Educação Corporativa: Um Estudo de Caso. 2007.* Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=95 Acesso em 04/05/2012.

FERREIRA, José Rincon; BENETTI, Gilberto. *O Futuro da Indústria: Educação Corporativa – Reflexões e Práticas*. Brasília: MDIC-STI: IEL, 2006.

FERREIRA, Victor C. P.; CARDOSO, Antônio S. R.; CORRÊA, Carlos J.; FRANÇA, Célio F. *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 2.ed.

FILATRO, Andrea. *Design instrucional contextualizado: educação e tecnologia.* São Paulo: SENAC, 2004.

FIOL, C. LYLES, M. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão do Conhecimento e educação corporativa: integração, complementaridade e sobreposições. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; MORAES, Fábio Cássio Costa (Org.). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.133-146.

FREITAS, Maria Cristina Penido. A Natureza Particular da Concorrência Bancária e seus Efeitos sobre a Estabilidade Financeira. Campinas: *Economia e Sociedade* (UNICAMP), v. 8, p.51-83, 1997.

GHEDINE, T.; TESTA, M. G.; FREITAS, H. Educação a distância via internet em grandes empresas brasileiras. *RAE*, v.48, n.4, Out-Dez, 2008.

GHEDINE, Tatiana. *Educação a distância via Internet: Iniciativas desenvolvidas por organizações privadas brasileiras*. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

GHEDINE, Tatiana; FREITAS, Henrique. A utilização da Educação a Distância via Internet em uma UC: um estudo exploratório. Anais do ENANPAD – Encontro Nacional de Pesquisadores da Administração. Atibaia: SP, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOIA, Luiz Antonio; COSTA, Mário de Figueiredo Cunha da. Fatores-chave de sucesso no treinamento corporativo a distância via web. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, p. 607-637, Ago. 2007.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAUFMANN, Josef Nicolas. Turbulências no mundo do trabalho: quais são as perspectivas? (Tradução de Carlos Eduardo Loddo). *Revista Serviço Social e Sociedade*. v. 9, n. 69. São Paulo: Cortez, p. 30-52, 2002.

KEEGAN, D. *Foundations of distance education*. 2. ed. Londres: Routledge, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LITTO, Fredric & FORMIGA, Marcos (Org.). *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LITWIN, Edith. *Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

MAIA, Carmem. *Guia Brasileiro de educação a distância*. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

MALSCHITZKY, Nancy. *A importância da orientação de carreira na empregabilidade*. Curitiba: FAE, 2004.

MARCON, Caroline Ester. Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional: um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro. 2007. *Dissertação* (Mestrado em Gestão Social e trabalho), Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARTINS, Alexandre. FUERTH, Leonardo Ribeiro. *A educação corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras*. Disponível em http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo04.pdf. Acesso em 16/07/2012.

MARTINS, Herbert Gomes. Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. O futuro da indústria: educação corporativa. In:

FERREIRA, J. R. e BENETTI, G. *O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos*. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006. p. 157-166.

MARTINS, Herbert Gomes. Educação Corporativa: Educação e Treinamento nas empresas. In: LITTO, F.; FORMIGA, M. (Org.). *Educação a distância: o estado da arte.* São Paulo: Pearson Education, 2009. p. 224-229.

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

MENDES, Sônia Regina. Mudança tecnológica, formação para o trabalho e planejamento da educação. *Boletim Técnico do SENAC* – v. 21, n. 2, maio/ago, 1995.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 14ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. *Distance education*: a systems view. Belmont: Wadsworth Publishing Co., 1996.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURÃO, Luciana. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. *Revista de administração contemporânea*, v. 13, n. 1, p. 136-153, 2009.

MUGNOL, Márcio. A educação a distância no Brasil: conceitos e fundamentos. *Rev. Diálogo Educ*., v. 9, n. 27, p. 335-349, maio/ago. 2009.

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. Cadernos de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 103-113, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Ivônio Barros. Noções de educação a distância. *Revista Educação a Distância* n. 4, p. 7-25, Abr. 1994.

PEREIRA, C. E.; BOSQUETTI, M. A.; PAULA, P. P. P. G.; EBOLI, M. Educação corporativa e desenvolvimento de competências: um estudo de caso no setor de auditoria. *Anais XXX EnANPAD*, Salvador, 2006. (CD-ROM).

PIMENTEL, Cristiane da C.; SANTOS, Neide. *E-learning: Novos Rumos em Educação e Treinamento*. Rio de Janeiro: UERJ, 2003. Disponível em http://magnum.ime.uerj.br/cadernos/cadinf_arquivos/CadIME_Neide_8.pdf Acesso em 10/11/2012.

PINHEIRO, C. N. e MENDES FILHO, L. A. M. Tecnologias no sistema de autoatendimento bancário: um estudo de caso sobre a satisfação do cliente. *Revista da FARN*, Natal, v.3, n.1, p. 23-43, jul. 2003.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2003.

RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). *Gestão da educação corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas,1999.

ROSENBERG, Marc. *e-learning- Estratégias para a Transmissão do Conhecimento Digital.* São Paulo: Makron Books, 2002.

SANTOS Jr., Walter. *Democracia - o governo de muitos*. 1. Ed. São Paulo: Editora Scipione. 1996.

SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E. Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. *Revista Brasileira de Administração Científica.* v.2, n.1, p.31-52, 2011.

SCHONS, Cláudio Henrique *et al*. Universidade corporativa: teoria e análise documentária. *Liinc em Revista*, v.4, n.1, p.104-119, 2008. .

SENGE, P.. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2005.

SILVA, Deborah. Educação Corporativa. *Revista do Estudante OnLine*: FECAP, 2002. Disponível em http://www.fecap.br/Portal/arquivos/graduação_rev_estudante_on_line/educação_corporativa/Deborah_Ribeiro _Silva.pdf. Acesso em 12/11/2011

SOELTL, Francisco Antônio (Coord.). *E-learning no Brasil: retrospectiva, melhores práticas e tendências – 2010.* São Paulo: Qualitymark, 2010.

STEWART, T. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K.; AGUIAR, A. C. *Avaliação em Educação Corporativa*. Brasília, DF: Educação Corporativa, 2006.

TERRA. A; BOMFIM, E. A. do.. A educação corporativa e sua contribuição para o Brasil. In: O futuro da indústria: educação corporativa: coletânea de artigos. (Série Política industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior), n. 10. Brasília: MDIC/STI; IEL, 2006. Disponível em http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229430057.pdf Acesso em 20/07/2012.

VASCONCELLOS, Liliana. *Adoção de inovações: o uso do e-learning por colaboradores de uma empresa de telecomunicações*. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2008. 243p.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L.; R. L.; FERREIRA, Marta; A. T. O Processo de Aprendizagem e a Gestão do Conhecimento em Empresas Mineiras de Vanguarda. *Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD*, 21-25 de setembro, Salvador, 2002.

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

VERGARA, Sílvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

VITELLI, Ana Paula Dente. *As universidades corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações*. , Dissertação (Mestrado em Organização, Planejamento e Recursos Humanos). Programa de Pós-graduação em Administração. Fundação Getúlio Vargas. 2003.

WOOD JR., Thomaz (Coord.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

YOUNG, R. A nova divisão social entre a academia e corporação na construção do

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. Impacto de treinamento no trabalho via internet. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 2, Dez. 2005. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000200002.pdf Acesso em 20/07/2012

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A pesquisa tem como objetivo investigar, na percepção dos gestores do *TreiNet*, como tem sido o desenvolvimento e aplicação do programa de educação corporativa a distância do Bradesco S.A. e como sua contribuição é percebida por seus gestores, para a organização e profissionais, ressaltando suas características principais e melhores práticas.

DADOS DEMOGRÁFICOS:

Nome:_____

Sexo:_____ Idade :_____

Formação: _____

Área de atuação: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____ Tempo em que atua com o *TreiNet*: _____

1. Como você percebe a modalidade de educação a distância e da sua utilização pelas empresas como programa de educação corporativa?

2. O que foi levado em consideração para proposição e implementação do modelo do *TreiNet*? Qual é sua origem?

3. Qual a relação do conteúdo do *TreiNet* com a estratégia da organização?

4. A utilização do *TreiNet* como modalidade de educação a distância pode ser considerada uma vantagem competitiva para a organização?

5. Em que medida você observa mudanças nos resultados empresariais, após a implantação do *TreiNet*?

6. Comparativamente a outras ferramentas de educação e capacitação profissional, qual é o diferencial do *TreiNet*?

7. Que mudanças ocorreram em relação às ações de treinamento, capacitação e desenvolvimento profissional após a implantação do programa?

8. Como o *TreiNet* se adéqua às necessidades do Banco, usado como ferramenta de aprendizagem contínua?

9. O *TreiNet* pode ser considerado uma ferramenta que auxilia a prática de gestão do conhecimento na empresa?

10. Como você percebe a facilidade de acesso e a liberdade de escolha dos cursos do *TreiNet* por meio dos funcionários?

11. Como você percebe a utilização do *TreiNet* como complemento para outras modalidades de treinamento praticadas pela empresa?

12. O conteúdo do *TreiNet* contribui para que os funcionários da organização participem como atores sociais?

13. Em que medida o *TreiNet* pode ser utilizado em programas sociais da organização?

14. Qual a importância da participação dos líderes e gestores no processo de aprendizagem e disseminação do *TreiNet*?

15. Em que medida o *TreiNet* gera oportunidades para o empregado participar de programas de capacitação?

16. Com relação ao conteúdo do *TreiNet*, há parcerias com instituições de ensino? Como essa relação é percebida por você?

17. Dentre as melhores práticas desenvolvidas por meio do *TreiNet*, qual julga a mais importante?

18. Quais forças existem no *TreiNet* que o torna vantajoso para a organização?

19. Quais limitações existem no *TreiNet* de acordo com sua avaliação?

20. Quais melhorias poderiam ser somadas ao programa?

21. Qual a sua percepção atual sobre o *TreiNet*?

22. Como você visualiza o *TreiNet* no futuro?

ANEXO A

TreiNet – Área Comportamental	
Curso	**Objetivo**
A AVENTURA DA LIDERANÇA	Fornecer aos participantes informações essenciais para reconhecer: os fundamentos da liderança, o papel do líder e as consequências do mau desempenho de uma liderança.
A ARTE DE DAR FEEDBACK	Apresentar o conceito, a metodologia e as vantagens sobre a aplicabilidade do feedback para o fortalecimento das relações interpessoais e do plano de desenvolvimento profissional dos colaboradores.
BUSINESS PLAN	Habilitar os participantes a elaborar o planejamento, desde a coleta de dados, os aspectos mercadológicos, estratégicos e econômico-financeiros que devem ser analisados ao se iniciar o planejamento de um negócio ou projeto, até sua composição e apresentação.
CLIENTE, RAZÃO DE SER DO BRADESCO – EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	Fornecer técnicas e reflexões para o aprimoramento do atendimento na organização, dirigido à Rede de Agências, Departamentos e Empresas Ligadas.
COACHING	Levar o grupo a refletir sobre questões relacionadas ao processo de desenvolver, orientar, treinar e capacitar pessoas e também as relacionadas às competências necessárias para se sobreviver em um ambiente de mudanças.
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	Levar os participantes, através do autoconhecimento, identificar a sua missão na vida e alinhá-la com sua visão de futuro, com seus valores e objetivos pessoais para alcançar o sucesso pessoal e organizacional.
EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE	Fornecer aos participantes informações sobre o desenvolvimento de equipes de alta performance, a partir da identificação das causas e dos principais impactos das diferenças individuais no trabalho em equipe.
GESTÃO DA MUDANÇA	Levar os participantes a reconhecer: o processo de mudança no cenário mundial, a necessidade da conscientização das mudanças ambientais e a contribuição do usuário para a perpetuidade das organizações e para a empregabilidade das pessoas.
GESTÃO DO TEMPO	Capacitar o treinando a reconhecer o conceito de tempo, a importância da sua gestão e a utilização do tempo como fator de qualidade.
INOVAÇÃO	Abordar a importância da inovação na vida profissional, identificando as alternativas para sua aplicação e implantação, bem como perceber as ferramentas que auxiliam a criatividade e inovação.
NA TRILHA DA COMUNICAÇÃO EFICAZ	Levar o participante a reconhecer a importância da comunicação eficaz para o sucesso pessoal e profissional; a identificar os obstáculos mais comuns à comunicação oral; e a refletir sobre as suas dificuldades e limitações como comunicador.
TÉCNICAS DE APRESENTAÇÃO	Oferecer ideias para montagem, preparação e execução de apresentações, além de um guia completo para seu planejamento e desenvolvimento.
TEORIA E PRÁTICA DA NEGOCIAÇÃO	Possibilitar aos treinandos a conhecer os principais estilos/comportamentos presentes em uma negociação e as melhores formas de negociar com cada um deles, além de identificar as etapas do processo de negociação, desde a preparação até a avaliação/controle/verificação dos resultados, com dicas e sugestões de melhorias.
VENDAS CONSULTIVAS	Demonstrar as mudanças ocorridas nas atividades de vendas e sua influência no perfil do profissional; identificar as fases do ciclo da venda consultiva e a importância das habilidades essenciais que ajudam a acelerar o processo.
VISÃO SISTÊMICA	Abordar os conceitos do pensamento sistêmico, seus processos produtivos, administrativos e comportamentais.

ANEXO B

TreiNet – Área de Crédito	
Curso	**Objetivo**
ANÁLISE DE CRÉDITO	Demonstrar por meio da teoria e de exercícios, as técnicas empregadas pelo banco na análise de crédito, procurando com isso minimizar o grau de incertezas (riscos) e obter sucesso no retorno das operações.
CÂMBIO E COMÉRCIO EXTERIOR - CURSO BÁSICO	Fornecer informações sobre o mercado de câmbio, troca de moeda e operações financeiras, bem como riscos e oportunidades de uma operação visando ampliar os negócios e o relacionamento com os clientes.
CÂMBIO II – CONCEITOS DE EXPORTAÇÃO	Fornecer informações úteis para atender as demandas dos clientes e efetuar a prospecção de novos negócios nas operações de exportação, bem como procedimentos para exportação, modalidade de pagamento e financiamento e riscos e vantagens relacionados.
CÂMBIO III – CONCEITOS DE IMPORTAÇÃO	Apresentar informações referentes à importação brasileira para atender a demanda de clientes e prospecção de novos negócios, bem como os procedimentos para realizar operações de importação no mercado brasileiro, as principais modalidades de pagamento e financiamento, seus riscos e vantagens.
CÂMBIO IV - OPERAÇÕES ESTRUTURADAS EM COMÉRCIO EXTERIOR	Informar sobre operações diferenciadas e estruturadas para atender nossos clientes em processos de exportação, importação ou em outra demanda com o exterior.
CRÉDITO IMOBILIÁRIO CONCEITUAL	Informar as especificidades da Linha de Crédito disponível para que os clientes Bradesco possam realizar o sonho da casa própria.
CRÉDITO IMOBILIÁRIO OPERACIONAL	Levar os participantes a conhecer os aspectos e procedimentos operacionais para a contratação e acompanhamento dessas operações.
CRÉDITO RURAL	Informar sobre as características, operações, condições básicas para a obtenção de crédito nessa modalidade, além de proporcionar uma visão sobre o panorama do setor agropecuário e suas tendências.
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	Subsidiar a venda de produtos do banco, fornecendo uma visão geral das carteiras de empréstimos e financiamentos gerenciadas pelo Departamento de Empréstimos e Financiamentos – DEF, oferecendo suporte às agências na identificação das necessidades dos clientes, na divulgação e colocação das operações
LEASING	Levar os funcionários a conhecer o que é o leasing, suas características, regras e procedimentos, permitindo detectar oportunidade de negócios.
RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS	Levar os participantes a repensar a questão da evasão de receitas e alertá-los sobre as estratégias de cobrança e os métodos de renegociação até então empregados, para que sejam sempre aprimorados.

ANEXO C

TreiNet – Área de Informática	
Curso	**Objetivo**
***ACCESS* 2007 BÁSICO**	O curso *Access* 2007 básico visa aprimorar os recursos existentes na versão anterior, apresentando aos treinandos as principais ferramentas que facilitam a organização e a criação de banco de dados, além das particularidades do programa.
APF – ANÁLISE DE PONTOS DE FUNÇÃO – CURSO BÁSICO	Fornecer aos treinandos informações sobre o processo e as regras de utilização da Análise de pontos de função (APF), que é uma técnica capaz de determinar o tamanho de um projeto de sistema antes de seu desenvolvimento. Tais conhecimentos poderão auxiliar na estimativa de custos e recursos e permitirá maior assertividade na gestão do orçamento de projetos de Tecnologia da Informação.
***EXCEL* 2007 BÁSICO**	Visa aprimorar as ferramentas existentes na versão anterior, apresentando os principais recursos que facilitam a elaboração, edição e formatação de planilhas.
INTRODUÇÃO AO PACOTE *OFFICE* 2007	Demonstrar as funções iniciais e informações principais para começar a usufruir do potencial que o *Office* 2007 proporciona aos seus usuários.
***OUTLOOK* 2007**	Mostrar os recursos e funcionalidades básicas do *Outlook* 2007 e, principalmente, informar sobre as normas e procedimentos para utilização dos sistemas de comunicação por meio eletrônico.
***POWER POINT* 2007 BÁSICO**	Visa aprimorar os recursos existentes em sua versão anterior, apresentando as novas ferramentas da versão atual para a melhoria de apresentações e suas particularidades.
***POWER POINT* 2007 AVANÇADO**	Conhecer os novos elementos e funções disponíveis na versão 2007 do *Power Point*.
***WORD* 2007 BÁSICO**	Apresentar os principais recursos do *Word* 2007 e explicar como editar textos com eficiência.
***WORD* 2007 INTERMEDIÁRIO**	Conhecer e utilizar os novos elementos e funções disponíveis na versão *Word* 2007.

ANEXO D

TreiNet – Área de Integração	
Curso	**Objetivo**
INTEGRAÇÃO A BRADESCO SEGUROS E PREVIDÊNCIA	Promover a integração entre os funcionários da Bradesco Saúde e Previdência com os demais da Organização Bradesco, explorando desde a origem e a história do banco, e a criação da Bradesco Seguros e Previdência, até os direitos e deveres de seus funcionários.
INTEGRAÇÃO A BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA	Fornecer informações que possam contribuir para a integração dos funcionários a Bradesco Vida e Previdência e à Organização Bradesco. O curso apresenta o desenvolvimento histórico e a estrutura do Bradesco, da Bradesco Seguros e Previdência e da Bradesco Vida e Previdência. Divulga também os direitos e deveres dos funcionários, além de informações sobre a forma de comunicação, desenvolvimento profissional e conduta ética, informações essas que são básicas para uma boa adaptação à empresa.
INTEGRAÇÃO E BÁSICO BANCÁRIO	Integrar os novos funcionários, proporcionando uma visão global da Organização Bradesco.

ANEXO E

TreiNet – Área de Produtos e Serviços	
Curso	**Objetivo**
BRADESCO CARTÕES	Capacitar os funcionários envolvidos no processo: a prestar serviços relativos aos Cartões oferecidos pelo Bradesco, identificando, para cada serviço, as diferenças, as vantagens e o perfil do cliente; a utilizar argumentos de venda adequados; e a efetuar o correto preenchimento das propostas de emissão de cartões.
BRADESCO CONSÓRCIOS	Fornecer informações sobre a Bradesco Consórcios e orientar os treinandos sobre os procedimentos relacionados ao Consórcio Bradesco, desde a aquisição do produto, até a contemplação e o encerramento do grupo. O curso também visa instrumentalizar o treinando com informações importantes para uma eficiente comercialização do produto.
BRADESCO NET EMPRESA	Auxiliar no dia-a-dia do gerente pessoa jurídica, tanto para divulgar os produtos e serviços do banco quanto para construir um relacionamento sólido e duradouro com os clientes, pois o Bradesco Net é Empresa é um serviço exclusivo para Pessoa Jurídica, por meio do qual as Empresas podem realizar as todas as movimentações e transações bancárias pela Internet com a segurança e a tecnologia do Bradesco.
CAPITALIZAÇÃO COMERCIAL	Desenvolvido para fornecer informações técnicas e argumentos de vendas aos funcionários que trabalham na divulgação do produto e também, para aqueles que tenham interesse sobre o assunto.
CAPITALIZAÇÃO – PRIMEIROS PASSOS	Foi desenvolvido para conhecer melhor o que é, como funciona e quais são os benefícios que a capitalização pode trazer aos seus clientes.
COBRANÇA BRADESCO CEDÊNCIA I	O curso apresenta os principais conceitos da Cobrança On-line Bradesco, a forma de negociação, o cadastro do cliente em nosso sistema e todos os produtos da Cobrança.
COBRANÇA BRADESCO CEDÊNCIA II	Detalhar as formas de registro dos Títulos de Cobrança e as instruções do Cedente.
COBRANÇA BRADESCO DEPOSITÁRIA	Detalhar os procedimentos relacionados a Protesto e Liquidação de títulos.
COBRANÇA BRADESCO AGENDAMENTO	Esse curso apresenta informações sobre as operações disponíveis no CBCA (rotina utilizada por funcionários das agências, que permite efetuar o gerenciamento de agendamentos ou pagamentos de títulos de cobrança) e as dúvidas mais frequentes dos usuários, proporcionando uma maior segurança na utilização da rotina e um atendimento ainda mais eficiente ao cliente Bradesco.
DDA – DÉBITO AUTOMÁTICO AUTORIZADO	Proporcionar aos funcionários da rede de Agências informações sobre as inovações e benefícios do DDA - Débito Direto Autorizado e apoiar as ações de divulgação e adesão a esse serviço. O Débito Direto Autorizado permitirá que os boletos de cobrança, registrados em qualquer Instituição Financeira, sejam recebidos, visualizados e pagos eletronicamente.
OBB – OFFICE BANKING BRADESCO PLUS	Dotar os participantes de conhecimentos sobre as finalidades e vantagens do Office Banking Bradesco Plus (para o banco e o cliente) tornando-os capacitados para prospectar novos clientes e fidelizar os atuais.
PTRB – PAGAMENTO ELETRONICO DE TRIBUTOS	Levar o grupo a conhecer as principais funcionalidades e vantagens do sistema PTRB. Esse sistema foi criado para atender a clientes pessoa jurídica, com médio e grande volumes de pagamentos de tributos e contas de consumo.
***TreiNet* EMISSAO DE COMPROVANTE SALARIAL**	Apresentar as características e benefícios do serviço de emissão de comprovantes salariais Bradesco, que é uma solução destinada a empresas que já possuem o produto folha de pagamento, simplificando os processos de recursos humanos.

ANEXO F

TreiNet – Área de Seguros e Previdência	
Curso	**Objetivo**
BRADESCO DENTAL	Fornecer informações que possam apoiar a comercialização dos produtos Bradesco Dental. O curso apresenta a trajetória da Bradesco Dental e como ela vem se consolidando no mercado e tornando-se referência em qualidade. Apresenta as opções de seguro odontológico e os benefícios que proporciona às empresas clientes e seus funcionários.
BRADESCO SAÚDE	Fornecer informações que possam apoiar a comercialização dos produtos Bradesco Saúde. O curso fornece informações sobre os planos disponíveis no Seguro Saúde, a rede de atendimento, as vantagens e os diferenciais oferecidos pelo Bradesco às empresas clientes.
BVP – PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR	Conhecer o que é, como funciona e quais os benefícios oferecidos pelos planos da Bradesco Vida e Previdência.
COMERCIALIZAÇÃO DE SEGUROS I – PLANEJAMENTO	O curso é dirigido aos Corretores de Seguros e pretende fornecer informações que possam contribuir para o aperfeiçoamento de sua performance na comercialização. Esse primeiro curso da série aborda a fase de planejamento da comercialização, a importância da postura, do comportamento ético e conhecimento técnico do Corretor como representante da Seguradora. Fornece fundamentos sobre marketing de serviços e sobre a venda consultiva, e salienta ainda a importância da visita para construir um relacionamento com o cliente.
COMERCIALIZAÇÃO DE SEGUROS II - ABORDAGEM E RELACIONAMENTO	O curso é dirigido aos Corretores de Seguros e tem como objetivo fornecer informações que possam contribuir para o aperfeiçoamento de sua performance na comercialização. Esse segundo curso da série aborda a negociação propriamente dita, desde a abordagem até o pós-venda.
INTRODUÇÃO AO SEGURO MULTIRRISCO	O curso anterior Ramos Elementares Massificados foi atualizado e reestruturado em um novo formato. Esse é o primeiro curso da nova série e tem como objetivo fornecer informações básicas sobre o Seguro Multirrisco: coberturas, cálculo do prêmio e rotinas operacionais. Tais informações poderão fornecer maior domínio e segurança na comercialização dos seguros.
MULTIRRISCO PESSOA FÍSICA	O treinamento sobre Ramos Elementares foi reestruturado e organizado em 05 *TreiNet*. Esse é o segundo curso da série e tem como objetivo fornecer informações sobre os seguros de vida do Bradesco direcionados aos clientes Pessoa Física
PREVENÇÃO E COMBATE À LAVAGEM DE DINHEIRO E AO FINANCIAMENTO AO TERRORISMO	Mostrar a importância de prevenir e coibir a prática de lavagem de dinheiro e conscientizar os colaboradores de sua responsabilidade em relação ao tema e mostrar como a prática influencia positivamente na reputação da organização e, consequentemente, na credibilidade dos clientes.
TEORIA GERAL DO SEGURO	Levar os participantes a conhecer os conceitos básicos do seguro e sua evolução, além dos aspectos mais relevantes de uma operação padrão de seguros.
SEGUROS ABS BRADESCO	Fornecer informações que apoiem a comercialização dos seguros de vida ABS Total Premiável e ABS Sênior. O ABS Total Premiável Bradesco reúne as coberturas de seguro de vida e/ou de acidentes pessoais e o cliente ainda concorre a prêmios.
SEGURO AUTO	Proporcionar o aprimoramento do profissional sobre o produto Seguro Auto, permitindo que o funcionário tenha as informações mais importantes para comercializar o produto.
SEGURO DE PESSOAS	Fornecer informações que possam apoiar a comercialização dos Seguros de Vida e Acidentes Pessoais oferecidos pela Bradesco Vida e Previdência. O curso apresenta as características e benefícios dos produtos e aborda os principais Seguros de Acidentes Pessoais, Seguros de Vida e Planos Empresariais.

ANEXO G

TreiNet – Área de Educação e Cidadania	
Curso	**Objetivo**
ÉTICA 1 - CONCEITOS BÁSICOS	O programa Ética foi organizado em 03 cursos sequenciais. O objetivo é proporcionar uma visão mais ampla sobre cultura organizacional ética, responsabilidade social e os Códigos de Conduta Ética desenvolvidos pelo Bradesco.
ÉTICA 2 - RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E GESTÃO ÉTICA	Neste segundo curso do Programa sobre Ética o objetivo é abordar conceitos sobre responsabilidade social e a cultura organizacional ética.
ÉTICA 3 - ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO BRADESCO	Apresentar os Códigos de Conduta Ética vigentes na Organização Bradesco, sua importância e aplicabilidade. Esse último curso da série discute situações e decisões do dia-a-dia, nas quais os valores e princípios, detalhados no Código de Conduta Ética Organizacional, devam ser considerados por todos aqueles que representam a Organização.
FINANÇAS PESSOAIS	O curso visa fornecer informações e estratégias que possibilitem efetuar um efetivo planejamento financeiro. Apresenta noções de finanças, orientações para controle de orçamento, produtos de investimentos e uso consciente do crédito, informações úteis para a concretização de projetos pessoais e familiares.
LIBRAS CURSO 1 - INTRODUÇÃO À LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS	Nesse primeiro curso da série são abordados os conceitos básicos sobre princípios e valores éticos, em uma perspectiva histórica e filosófica, e como eles influenciam as relações no ambiente de trabalho e as decisões empresariais.
LIBRAS CURSO 2 - AMPLIANDO SEUS CONHECIMENTOS EM LIBRAS	Apresentar em Libras os sinais correspondentes a membros da família, datas (dias da semana, ano, mês etc.), materiais de escritório, cores e outras expressões básicas que poderão favorecer seu relacionamento com o cliente surdo.
LIBRAS CURSO 3 - RECEPCIONANDO SEU CLIENTE EM LIBRAS	Esse 3° curso da série apresenta informações para a recepção e orientação do cliente surdo dentro da agência. Ensina como designar em libras os colaboradores do banco, o ambiente bancário e a entrada pela porta giratória.
LIBRAS CURSO 4 - PRODUTOS E SERVIÇOS EM LIBRAS	Último curso da série, apresenta os sinais correspondentes às expressões mais comumente utilizadas nas operações de Abertura de Contas, Investimentos, Cartões, Saques, Pagamentos. Esse módulo descreve também os procedimentos para auxiliar o cliente surdo a realizar operações no caixa eletrônico, bem como efetuar, por meio de libras, o atendimento na eventualidade de perda do cartão e problemas com senhas.
SUSTENTABILIDADE	Conhecer a história da questão ambiental no mundo, entender o conceito de desenvolvimento sustentável, identificar os principais problemas ambientais que afetam o mundo, bem como compreender a importância da responsabilidade social empresarial conhecendo as iniciativas socioambientais da Organização Bradesco.
VOLUNTÁRIOS BRADESCO	Esse curso foi desenvolvido para o participante perceber que cada um é importante na criação de uma cultura de voluntariado em todo o Bradesco. Apresenta também aos participantes o que é a Maratona Social e como participar dela.

ANEXO H

TreiNet – Área Financeira	
Curso	**Objetivo**
ANBIMA CPA-10 - CURSO 1 - SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	O programa de treinamento para Certificação Profissional ANBIMA CPA 10 tem como objetivo contribuir para a preparação técnica dos funcionários que necessitam da CPA 10 para o exercício de suas atividades.
ANBIMA CPA-10 - CURSO 2 - ÉTICA E REGULAMENTAÇÃO	Nesse segundo curso da série, o foco é o princípio ético nas operações e as ações de prevenção à lavagem de dinheiro, além dos Códigos de Autorregulação da ANBIMA.
ANBIMA CPA-10 - CURSO 3 - NOÇÕES DE ECONOMIA E FINANÇAS	Definir os princípios de economia e finanças, seus principais indicadores econômicos (PIB, Taxas de Juros, índices de Preços, Benchmark) e a marcação a mercado e seu impacto no preço dos títulos.
ANBIMA CPA-10 - CURSO 4 - PRINCÍPIOS DE INVESTIMENTO	O quarto curso da série aborda as principais variáveis que impactam nas decisões de investimentos, os tipos de riscos e a adequação dos produtos às necessidades dos investidores.
ANBIMA CPA-10 - CURSO 5 - FUNDOS DE INVESTIMENTOS	Apresentar os aspectos de constituição e funcionamento dos fundos de investimento.
ANBIMA CPA-10 - CURSO 6 - DEMAIS PRODUTOS DE INVESTIMENTOS	Fornecer informações sobre as características, riscos e tributação dos produtos de investimento de renda fixa e variável, com exceção dos Fundos de Investimento.
ANBIMA CPA-10 - CURSO 7 - AVALIAÇÃO TÉCNICA	Atividade destinada somente aos profissionais que necessitam renovar sua Certificação Profissional.
CONTABILIDADE EMPRESARIAL E ANÁLISE DE BALANÇOS	Fornecer aos participantes as principais técnicas contábeis e possibilitar a análise de balanços.
GDAD - CONCEITOS BÁSICOS	Auxiliar o participante a conhecer estratégias para melhorar ainda mais a rentabilidade de sua Agência, entendendo conceitos importantes sobre o modelo de avaliação e mensuração de resultados do sistema GDAD.
MATEMÁTICA FINANCEIRA	Desenvolver os aspectos conceituais e práticos da matemática financeira com aplicação nas operações bancárias, utilizando-se da calculadora HP12C.
MERCADO DE CAPITAIS - CONCEITOS FUNDAMENTAIS	Apresentar aos funcionários a estrutura do Mercado de Capitais. Para isso, é estudado o SFN - Sistema Financeiro Nacional, o ambiente regulatório e seus principais órgãos de regulação e fiscalização, além dos agentes do mercado, compostos por Instituições Financeiras sob a supervisão da CVM.
MERCADO DE CAPITAIS - CUSTO DAS TRANSAÇÕES: CORRETAGEM, LIQUIDAÇÃO E IMPOSTO DE RENDA	Apresentar a sistemática dos cálculos da taxa da corretagem, emolumentos (taxas) da Bolsa de Valores e o Imposto de Renda em operações no mercado de ações. Também é abordada a tributação do imposto de renda em debêntures e notas promissórias.
MERCADO DE CAPITAIS - DISTRIBUIÇÃO DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	Foi desenvolvido para apresentar aos funcionários a estrutura do Mercado de Capitais. Para isso, são abordadas as operações mais usuais de captação de recursos.
MERCADO DE CAPITAIS - OPERANDO COM AÇÕES	Desenvolvido para apresentar aos funcionários uma visão geral da estrutura de operações com ações no Mercado de Capitais.
MERCADO DE CAPITAIS - OPERANDO COM AÇÕES EM MERCADOS DE LIQUIDAÇÃO FUTURA	Conhecer os conceitos e características dos tipos de operações com ações em mercados de liquidação futura, ou seja, nas modalidades a termo e de opções.
MERCADO DE CAPITAIS VI - PROCEDIMENTOS PARA NEGOCIAÇÃO DE AÇÕS E DEBÊNTURES	Foi desenvolvido para conhecer os procedimentos e documentos necessários nas negociações de compra e venda de ações no Mercado secundário, bem como os cuidados para evitar erros e, assim, transmitir segurança e credibilidade ao cliente.
MERCADO FINANCEIRO E INVESTIMENTOS	Proporcionar o conhecimento do funcionamento do Sistema Financeiro Nacional e dos produtos de investimento disponíveis.

ANEXO I

TreiNet – Área Gestão de Projetos	
Curso	**Objetivo**
COMO INICIAR O TRABALHO NOS PROJETOS	O curso aborda como nascem os projetos e como devem ser estruturados e organizados seus processos, além das principais funções desempenhadas pelo gerente de projetos.
COMO PLANEJAR O ESCOPO, PRAZO E ORÇAMENTO NOS PROJETOS	Conhecer as vantagens do planejamento, em cada aspecto de nossos processos, para aplicar soluções efetivas nos projetos, além de conhecer as ferramentas que podem ser utilizadas para aprimorar esse processo.
COMO TRABALHAR COM PROJETOS?	O curso aborda os conceitos básicos sobre Gerenciamento de Projetos (conceituação; identificação dos fatores que influenciam a demanda por planejamento dos projetos; reconhecimento de seus principais benefícios na organização e dos fatores essenciais para o sucesso de um projeto) além de focar seu ciclo de vida e projetos como área de especialização, conforme o PMBOK.
COMO PLANEJAR OS DEMAIS ASPECTOS DOS PROJETOS?	Dando continuidade aos cursos 1, 2 e 3, este *TreiNet* tem como objetivo apresentar os demais processos de planejamento que devem ser considerados no gerenciamento dos projetos.
COMO EXECUTAR, MONITORAR, CONTROLAR E ENCERRAR PROJETOS?	Conhecer os conceitos fundamentais, as definições e a terminologia básica necessária para que o gerente de projeto possa conhecer e aplicar os processos de execução, monitoramento e controle, e encerramento.
***MS - PROJECT* 2007 - CONCEITOS BÁSICOS**	Capacitar o treinando a gerenciar um projeto segundo uma visão de negócio, cumprindo prazos, orçamentos e requisitos, de forma a atender às atuais exigências do mercado.
***MS - PROJECT* 2007 - FASE ACOMPANHAMENTO**	Capacitar o treinando a conhecer os aspectos de acompanhamento de um projeto; a criação de relatórios e a criação de fórmulas do *Microsoft Project* 2007.
***MS - PROJECT 2007* - FASE AVANÇADO**	Controlar os custos de um projeto e automatizar as tarefas repetitivas por meio da criação de macros.

ANEXO J

TreiNet – Área Guia Rápido	
Curso	**Objetivo**
CRÉDITO CONSIGNADO	Conhecer o Crédito Consignado, suas modalidades e formas de contratação
ESCÂNER PARA DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS	Demonstrar, de maneira concisa, como utilizar o equipamento de escâner, quais os documentos que podem ser digitalizados, como devem ser preparados e como efetuar a troca de cartuchos, além de responder as dúvidas mais frequentes sobre a manutenção do equipamento.
NICHO EDUCAÇÃO	Desenvolvido para ampliar o entendimento e capacitação para atuação no atendimento personalizado a clientes ligados ao Segmento Educacional e oferta de produtos e serviços adequados as suas necessidades.
NICHOS E NEGÓCIOS ESPECIAIS	Elaborado para orientar e ampliar o conhecimento dos Gerentes sobre Nichos de Mercado (conceitos, produtos e serviços), possibilitando um atendimento diferenciado aos nossos clientes.
PÓS-VENDA	Informar sobre a ação que visa à qualidade do atendimento na abertura de contas, que é imprescindível para conquistar o cliente no início do relacionamento.
SPREAD	Salientar a necessidade de analisarmos criteriosamente o impacto das variáveis na composição do spread (custos administrativos, impostos, inadimplência, depósito compulsório) e como elas determinam o ganho líquido em operações de empréstimos e financiamentos. O curso apresenta exemplos de cálculo de spread e fornece alternativas para atendermos as demandas de nossos clientes, sem comprometer os resultados organizacionais.

ANEXO K

TreiNet – Área Operacional	
Curso	**Objetivo**
ABERTURA DE CONTAS - ASPECTOS GERAIS	Orientar quanto aos procedimentos relacionados à manutenção e encerramento de contas, à abertura de contas diferenciadas e à Cesta de Serviços Bradesco.
ABERTURA DE CONTAS - CONCEITOS BÁSICOS	Esse curso foi desenvolvido com o objetivo de mostrar a importância do processo de Abertura de Contas e do Relacionamento que se estabelece com o cliente nesse momento.
ABERTURA DE CONTAS - PROCESSO OPERACIONAL	O objetivo do curso é tornar eficiente o processo operacional, mostrando os pontos essenciais no momento da Abertura de Contas para pessoas físicas e jurídicas, salientando as precauções para o combate a fraudes.
AGENTE DA QUALIDADE	Facilitar a solução de problemas relacionados ao atendimento de maneira ágil e eficaz, fortalecendo tanto o conhecimento de cada colaborador quanto a marca Bradesco.
ALOP - ALÇADAS E LIMITES OPERACIONAIS	Divulgar as vantagens e facilidades do ALOP - Alçadas e Limites Operacionais, um dos elementos da Arquitetura de Sistemas, responsável por controlar e submeter as solicitações de alteração de alçadas e limites operacionais em operações financeiras.
BRADESCO EXPRESSO COMERCIAL E GERENCIAL	O *TreiNet* Bradesco Expresso foi organizado em dois cursos sequenciais. Esse é o primeiro curso da série e seu objetivo é fornecer informações comerciais e gerenciais que auxiliem na prospecção de novos pontos para implantação do Bradesco Expresso e também no acompanhamento e gestão dos Estabelecimentos que já atuam como correspondentes.
BRADESCO EXPRESSO PROC. OPERACIONAIS DA AGÊNCIA DE RELACIONAMENTO	Fornecer orientações sobre procedimentos operacionais da Agência de Relacionamento e do Estabelecimento Comercial. Tais conhecimentos possibilitarão aprimorar a gestão de operações como o acompanhamento da Conta Caixa e a prestação de contas, bem como os procedimentos relativos aos produtos e serviços disponíveis.
CADASTRO ÚNICO	Conhecer as novas fases do sistema Cadastro Único, em decorrência de sua evolução.
CADU – DOCUMENTAÇÃO	Foi desenvolvido para orientar os funcionários no preenchimento correto de cada campo das fichas pessoa física e jurídica e conceitos importantes para o correto cadastro desses clientes.
CADU - OPERACIONALIZAÇÃO – IMS	Foi desenvolvido para orientar os funcionários como registrar os dados cadastrais por meio do terminal gerencial - aplicativos IMS12 ou IMSA5. São apresentados também dicas e caminhos para que essa navegação se torne mais rápida e fácil.
CADU - OPERACIONALIZAÇÃO – WEB	Foi desenvolvido para orientar os funcionários como incluir, alterar e renovar os dados cadastrais por meio da WEB. Você conhecerá também as funções de alguns botões e links que serão encontrados nas páginas da versão WEB do CADU.
CAIXA ENCADEAMENTO DE TRANSAÇÕES	Orientar os funcionários das Agências para que possam efetuar as operações no caixa seguindo os novos procedimentos no Sistema de Vanguarda, de acordo com a Circular 3.290 e a Norma para Pagamentos e Recebimentos Diversos.
CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR	Orientar os funcionários em relação às normas contidas no Código de Defesa do Consumidor.
CONTA UNIVERSITÁRIA BRADESCO	Fornecer informações sobre a Conta Universitária Bradesco, divulgar as vantagens oferecidas e ampliar as oportunidades de negócios. Apresenta informações relativas ao perfil do público-alvo e os procedimentos para abertura da Conta Universitária Bradesco. O curso aborda também os produtos, serviços, linhas de crédito e tarifas diferenciadas especialmente desenvolvidos para a Conta Universitária.
CURSO PARA CAIXA	Preparar o funcionário para executar as atividades de pagamento e recebimento com segurança e qualidade. Público-alvo: funcionários do Bradesco com o cargo de Caixa.

FAÇA DIREITO NO SEU DIA-A-DIA	Desenvolvido para mostrar ao funcionário respostas às principais dúvidas sobre diversos assuntos que surgem no dia-a-dia.
FORÇA DE VENDAS OPERACIONAL	Mostrar para os participantes como se utiliza o sistema Força de Vendas.
FORÇA DE VENDAS - SENSIBILIZAÇÃO	Difundir os conceitos aplicáveis de CRM no Bradesco, bem como preparar para uma nova abordagem de gestão no relacionamento com os clientes.
GERENTE COMPLETO PRIME	O curso é direcionado para Gerentes de Relacionamento Prime e tem por objetivo fornecer informações para contribuir em seu aperfeiçoamento e performance no atendimento a clientes. O curso aborda as principais atribuições de um Gerente de Relacionamento Prime para a obtenção de novos clientes e a conservação dos clientes antigos, mantendo um atendimento personalizado de acordo com o perfil e potencial de cada cliente.
GIN - GESTÃO INTEGRADA DE NUMERÁRIO	O objetivo do Sistema de Gestão Integrada de Numerário é oferecer subsídios para fazer o planejamento de numerário adequado às necessidades da agência, com redução de despesas e melhora na frequência de suprimento e recolhimento.
NOVOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DOS CARTÕES DE CRÉDITO - ROTINA BCAR	Apresentar a nova estrutura da "Conta Cartão" e os procedimentos operacionais dos Cartões de Crédito Bradesco Visa e MasterCard (PF e PJ), em razão da migração da plataforma de processamento. A nova Rotina BCAR possibilitará o acesso às informações e a efetivação de operações solicitadas pelos clientes, tais como desbloqueio, cancelamento, solicitação de segunda via de senha, atualização de dados cadastrais dos Cartões de Crédito, etc.
PADRÕES DE ATENDIMENTO VAREJO	Conscientizar os Gerentes Administrativos, Gerentes Comerciais, Assessores Administrativos das Diretorias Regionais e demais funcionários de nossas Agências sobre a importância de seu papel para garantir as melhorias no dia-a-dia de suas agências.
PAN - PLATAFORMA DE APOIO A NEGÓCIOS	Fornecer orientações básicas sobre a ferramenta PAN.
PROGRAMA DE FIDELIDADE PRIME	Apresentar de forma simples e objetiva como funciona o Programa de Fidelidade Prime e os benefícios e as vantagens exclusivas oferecidas ao cliente de acordo com a pontuação recebida ao adquirir os produtos e utilizar os serviços do banco.
RDAS - SISTEMA DE RENEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS	Mostrar aos participantes como se dará o processo de renegociação de dívidas centralizado em um único sistema, o RDAS, visando à otimização do processo na Agência, desde a renegociação até a contabilização do acordo.
REMESSAS DO EXTERIOR - ROTINA OPCA	Fazer com que se conheça o serviço, como funciona e de que forma deve ser realizado o atendimento aos clientes.
SEGURANÇA BRADESCO NA PALMA DA MÃO – BIOMETRIA	Aprimorar os colaboradores das agências na captação de novos usuários e orientação aos clientes quanto à correta utilização da Biometria.
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	Levar os participantes a conhecer as práticas e os conceitos relacionados à Segurança da Informação, para que sejam capazes de identificar riscos e ameaças que possam vir a comprometer a continuidade das atividades da organização.
SENSIBILIZAÇÃO PARA O CADU	Esse *TreiNet* foi desenvolvido para orientar os funcionários da importância dos novos procedimentos que envolverão o novo Cadastro, que se tornará a principal fonte de informações de toda a Organização Bradesco.
SGRS - SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	Apresentar os conceitos básicos que norteiam a Responsabilidade Social do Bradesco, bem como definir a Norma SA 8000 e seus requisitos.
VISA VALE	Desenvolvido para apresentar as características e principais vantagens dos produtos Visa Vale.

ANEXO L

TreiNet – Área Técnica	
Curso	**Objetivo**
COMUNICAÇÃO ESCRITA	Proporcionar o aprimoramento do profissional sobre a Comunicação Escrita, permitindo-lhe reciclar seus conhecimentos sobre aspectos gramaticais como pontuação, crase, ortografia, fundamentais para o uso correto da Língua Portuguesa.
CONTROLES INTERNOS E COMPLIANCE	Disseminar a cultura de controle em toda a nossa organização, de modo que todos percebam a importância e o papel de cada um no Sistema. O foco principal é a melhoria da qualidade na execução das atividades. Também conhecido como *Compliance*, o Sistema de Controles Internos abrange um conjunto de regras que proporcionam maior segurança aos processos.
INTRODUÇÃO AO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	O curso foca os conceitos básicos do Sistema de Gestão da Qualidade Bradesco e o papel dos funcionários nesse processo para a disseminação dos conceitos de qualidade na organização. Esse processo envolve alguns requisitos como: qualidade no atendimento, cumprimento de prazo de entrega, preço competitivo, etc, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da organização.
OUVIDORIA E A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.	Divulgar as ações desenvolvidas pela Ouvidoria, no que diz respeito ao acompanhamento e resolução das manifestações e críticas de clientes e usuários. O curso fornece orientações para o tratamento de reclamações na Rede de Atendimento, visando minimizar essas ocorrências. Também orienta sobre respostas no SGTM e procedimentos no caso de eventuais manifestações de clientes em órgãos de defesa do consumidor (PROCON, Banco Central) e na imprensa.
PREVENÇÃO A FRAUDES - BRADESCO FINANCIAMENTOS	O *TreiNet* Prevenção a Fraudes foi desenvolvido para preparar o funcionário a combater, prevenir e minimizar as ocorrências de fraudes nas operações e processos de financiamentos da Finasa.
PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO	Apresentar aos treinandos o que é uma operação de lavagem de dinheiro e os procedimentos que a Organização Bradesco adota para combatê-la. O treinamento também visa esclarecer os treinandos sobre as diferenças entre evasão de divisas e operações de lavagem de dinheiro.
***TreiNet* NOÇÕES GERAIS DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO NO BRADESCO**	Proporcionar conhecimentos teóricos sobre planejamento estratégico e diretrizes práticas adotadas na Organização Bradesco para o desenvolvimento de um processo de planejamento orçamentário eficiente. O controle orçamentário é o instrumento que permite avaliar se os resultados correspondem tanto ao que foi planejado para um determinado período quanto às estratégias e diretrizes fixadas pela Diretoria Executiva do Bradesco. O curso é dirigido aos funcionários envolvidos em atividades de planejamento orçamentário, nas diversas dependências da Organização.

ANEXO M

TreiNet – Área Operacional Cursos Específicos	
Curso	**Objetivo**
CRIAÇÃO E APROVAÇÃO DE CARRINHO DE COMPRAS	Orientar os funcionários como identificar o que é o carrinho de compras, iniciar compras, inserir itens em seu carrinho, aprovar, encerrar e consultar suas compras.
INVENTÁRIO DOS BENS DO ATIVO IMOBILIZADO	Orientar os funcionários como identificar o processo e realizar o inventário de bens do ativo imobilizado na sua Dependência. O inventário compatibiliza a localização física dos bens com a posição contábil registrada no sistema.
NAVEGAÇÃO BÁSICA SAP (Sistema, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados)	Ao final do curso os alunos deverão estar familiarizados com a navegação no sistema e estarão aptos a: identificar os principais elementos da interface do sistema; realizar os procedimentos de entrada e saída do sistema; realizar buscas no Sistema SAP; fazer a navegação básica pelo Sistema SAP.
OPERAÇÕES R/3 NO PORTAL SAP	Ao final do curso os alunos deverão estar familiarizados com a navegação no sistema e estarão aptos a acessar o Portal SAP, visto que aborda algumas funcionalidades do R/3 e algumas transações acessadas por meio do Portal como Transferência Física de Bens - DTB e Inventário do Ativo imobilizado.
RECEBIMENTO DE MATERIAIS E SERVIÇOS	Esse curso foi elaborado para que se conheça como é realizado no Portal SAP o recebimento físico de materiais e serviços. Fornece informações relativas ao fluxo de informações, a verificação de pedidos, procedimentos para confirmação de recebimentos, emissão de relatórios e estornos, quando necessário.
SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS, APROVAÇÃO DE LAYOUT E DE VERBA	O *TreiNet*- Solicitação de Serviços, Aprovação de Layout e de Verba foi elaborado para que se conheça os processos de solicitação de serviços, aprovação de layout e de verba no Portal SAP, acompanhando todas as etapas desses processos, além de conhecer o formulário de Avaliação e Aceite de Serviços.
TRANSFERÊNCIA FÍSICA DE BENS NO SAP	Ao final do curso os alunos deverão conhecer como utilizar as transações associadas ao DTB - Documento de Transferência de Bens no sistema SAP para realizar a transferência de bens imobilizados e não-imobilizados entre as dependências do Banco Bradesco S,A.
VISÃO GERAL DA CONTABILIDADE NO SAP	Apresentar aos funcionários das Agências, Departamentos e Finasa Promotora de Vendas, que estejam envolvidos na rotina contábil, informações sobre os procedimentos contábeis no Sistema SAP, as mudanças que ocorreram no plano de contras, no centro de custos e lançamentos contábeis, além dos reflexos em seu trabalho e em toda a organização.

ANEXO N

TreiNet – Área Operacional – Cursos para Funcionários	
Curso	**Objetivo**
ALTERAÇÃO DE INFORMAÇÕES CADASTRAIS	Este curso foi desenvolvido para que você saiba como consultar e atualizar suas informações cadastradas no Autoatendimento para funcionário no sistema SAP.
CONTROLE DE PRESENÇA	Este curso foi desenvolvido para orientar os funcionários como consultar as marcações do dia e como realizar inclusão de justificativas de ausência/presença e horas extras.
INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS PARA GESTÃO DE PESSOAS	Esse curso foi elaborado para que você saiba como consultar e atualizar seus dados cadastrais no Portal SAP: sua formação escolar, parentes na empresa, empregos anteriores, atividades de voluntariado, qualificações e conhecimentos adquiridos na organização. É importante manter atualizadas suas informações cadastrais, colaborando dessa maneira com a Gestão de Pessoas e com a política de aproveitamento interno que considera o perfil mais adequado para cada posição.
INSCRIÇÃO DE BENEFÍCIOS	Este curso foi desenvolvido que você conheça como incluir e gerenciar suas informações de Plano de Previdência Privada, Vale-Transporte, Planos de Vale-Refeição ou Alimentação.
PORTAL SAP	Este curso foi desenvolvido para orientar os funcionários como acessar o sistema SAP pelo Portal e contempla a Gestão de Recursos Humanos e Treinamento, Gestão de Suprimentos e Gestão Contábil/Ativos.
PRESTAÇÃO DE CONTAS E APROVAÇÃO DE REEMBOLSOS	Este curso foi desenvolvido para o funcionário compreender o novo processo de prestação de contas e pequenas despesas, viagem a treinamento, risco operacional (exceto em viagem) e seus principais conceitos.
SENSIBILIZAÇÃO PARA O SAP	Mobilizar os participantes para a aceitação do novo sistema, levando-os a compreender as razões e dimensão da mudança por meio de atitudes positivas, além de prepará-los para os cursos dos processos funcionais, oferecendo conhecimento sobre as características do Sistema SAP.
SOLICITAÇÃO DE VIAGEM E PRESTAÇÃO DE CONTAS	Orientar os funcionários como realizar os procedimentos compreendendo o processo de solicitação de viagem e prestação de contas.

ANEXO O

TreiNet – Área Operacional – Cursos para Gestores	
Curso	**Objetivo**
APROVAÇÃO DE BENEFÍCIOS	Esse curso foi desenvolvido para que o gestor saiba como aprovar as solicitações nos benefícios que a organização oferece.
APROVAÇÃO DO CADASTRO - INCLUSÃO E ALTERAÇÃO	Esse curso foi elaborado para que o gestor saiba como aprovar alterações cadastrais de dependentes de seus funcionários.
APROVAÇÃO A SOLIC. VIAG. E PRESTAÇÃO DE CONTAS	Esse curso foi elaborado para que o gestor conheça o novo processo de aprovação de solicitação de viagem e prestação de contas e como realizar esses procedimentos no sistema SAP.
CONTROLE DE JORNADA DE TRABALHO	Esse curso foi desenvolvido para orientar o gestor como realizar a gestão do controle de jornada via Autoatendimento para funcionário no Sistema, com orientações de como realizar consultas, registros e programações sobre jornada
EMISSÃO DE CAT (COMUNICAÇÃO DE ACIDENTE DE TRABALHO)	Esse curso foi elaborado para orientar os Gestores sobre o Cadastro de Registro de Acidentes junto ao SESMT (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho), principalmente quanto a emissão da CAT (Comunicação de Acidente do Trabalho) utilizando o Portal SAP.
VISÃO GERAL DOS PROCESSOS DE RH E TREINAMENTO	Esse curso foi elaborado para que o gestor tenha uma visão dos processos de Recursos Humanos e Treinamento e o novo modelo de RH Bradesco no SAP.