

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

CECÍLIA DE OLIVEIRA FURTADO

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Um estudo de caso no setor bancário

Uberlândia

2022

CECÍLIA DE OLIVEIRA FURTADO

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Um estudo de caso no setor bancário

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharela em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Edileusa Godói de Sousa

Uberlândia

2022

CECÍLIA DE OLIVEIRA FURTADO

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Um estudo de caso no setor bancário

Trabalho de Conclusão de Curso ou apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração

Uberlândia, 08/08/2022

Banca Examinadora:

Profª. Dra. Edileusa Godói Sousa – FAGEN/UFU
Orientadora – Presidente da banca

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – FAGEN/UFU
Membro da banca

Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues – FAGEN/UFU
Membro da banca

RESUMO

Em um mundo cada vez mais globalizado e conectado, o conhecimento se torna obsoleto rapidamente, exigindo dos indivíduos e empresas um aprendizado constante e uma educação contínua. Nesse sentido, surgem as Universidades Corporativas, com o objetivo estratégico de manter os colaboradores das organizações sempre atualizados, criando-se vantagens competitivas para as empresas. Levando em consideração as mudanças e a competição acirrada do setor bancário, por meio deste estudo, teve-se por objetivo identificar a importância de uma Universidade Corporativa nesse mercado, e analisar a UNIBRAD, a universidade corporativa do banco Bradesco, considerando os sete princípios norteadores para o sucesso de um sistema de educação corporativa de Eboli (2004). Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva consolidada mediante a um estudo de caso, buscando informações sobre a atuação da UNIBRAD na promoção do desenvolvimento e capacitação do seu público interno e externo. Em relação aos resultados, a organização estudada possui práticas norteadoras para os sete princípios de sucesso e busca, sim, de forma estratégica, um diferencial competitivo para o seu quadro de funcionários.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Educação Corporativa, Sete Princípios de Sucesso de uma Universidades Corporativa

ABSTRACT

In an increasingly globalized and connected world, knowledge becomes obsolete ever more quickly, demanding constant learning and continuous education from individuals and companies. In this way, Corporate Universities appear with the strategic goal of always keeping the collaborators of organizations up to date, in order to create competitive advantages to the respective companies. Taking into consideration the changes and the fierce competition in the banking sector, this study seeks to identify the importance of a Corporate University in this market, and it analyzes UNIBRAD, the corporate university of Banco Bradesco, considering the seven guiding principles for the success of an Eboli corporate education system. To this end, descriptive research strengthened by a case study was carried out, searching for information about UNIBRAD's performance in the promotion of development and training to their internal and external public. With regard to the results, the organization under study has guiding practices for the seven principles of success and does seek, in a strategic way, a competitive edge to their personnel.

Keywords: Corporate University, Corporate Education, Seven Principles of Success

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Mudanças nas capacitações de recursos humanos	14
Quadro 2 -	T&D X Universidades Corporativas.....	15
Quadro 3 -	Complementaridade das UTs e UCs	16
Quadro 4 –	Os sete princípios de sucesso para o sucesso da educação corporativa e suas práticas	19
Imagem 1 -	Média de horas de treinamento por categoria e por gênero	29
Quadro 5 -	Quadro síntese dos Sete Princípios de Sucesso na UNIBRAD.	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	DESENVOLVIMENTO.....	12
3	METODOLOGIA.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

No prefácio do livro de Marisa Eboli, *Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades* (2004), Cláudia Costin, secretária de Cultura do Estado de São Paulo naquele momento, traz como citação a música de Gonzaguinha: “Cantar, e cantar e cantar/ A beleza de ser um *eterno aprendiz*”. O intuito da ex-secretária com a citação foi referenciar e reforçar, diante da Era da Tecnologia e do ritmo em que se ocorrem novas descobertas científicas, a necessidade de uma educação contínua e de um aprendizado constante.

Para Alperstedt (2001), as tendências do mundo atual têm influenciado as organizações na busca da aprendizagem. Segundo a autora, o avanço constante da ciência e da tecnologia impulsionou a disseminação de conhecimento e informações, forçando as pessoas a renovar e a adquirir novos conhecimentos.

Ainda de acordo com ela, essa busca se dá tanto no modo individual como organizacional – ao perceberem as ameaças do ambiente sobre a passividade intelectual, as pessoas estão dispostas a desenvolver e aumentar seus estoques de conhecimento, para que não sejam abaladas por uma insegurança no ambiente profissional, no sentido da empregabilidade. Ao ampliarem seu currículo, possuem mais chances de alocação e realocação no mercado de trabalho. Do mesmo modo, as empresas também precisam constantemente da renovação e ampliação de conhecimento frente as mudanças do meio externo, que exigem cada vez mais uma postura proativa que promova a capacidade de inovar da organização.

De acordo com Lastres et. al (2002), a passagem do último milênio foi marcada pela alta intensidade das mudanças, que trouxeram transformações sociais, econômicas e políticas, e pela transição de uma era industrial, para uma caracterizada pelo conhecimento. Seguindo essa linha de raciocínio, Santos et al. (2022, p.1092) dizem que “o mundo e a sociedade atual vivem um período de profundas transformações. Conceitos estão surgindo, ressurgindo e sendo adaptados, nascendo à Era do Conhecimento.”

A formação do conhecimento constitui-se um investimento fundamental nos países desenvolvidos, e recebe cada vez mais destaque nas organizações. Isso significa que o saber se transformou em um elemento basilar na dinâmica da nova ordem mundial: conhecimento e informação são recursos estratégicos e agentes transformadores da sociedade. (SANTOS et. al, 2022, p. 1090)

Segundo Santos e Silva (2011, p. 33), “as constantes mudanças contemporâneas refletem as evoluções em variados âmbitos, e, diante de uma perspectiva organizacional, elas são frutos da exigência de um modelo cada vez mais flexível e inovador”. Seria necessário então a utilização de ferramentas eficazes e da gestão do conhecimento, para unir a execução

de tarefas com o desenvolvimento das inteligências para pensar e agir com foco nos melhores resultados.

Como mencionado pelos referidos autores, o conhecimento e a informação no novo milênio passaram a ser recursos estratégicos, principalmente para as empresas. Entretanto foi no final do século XX que as organizações enxergaram a necessidade de darem aos seus colaboradores o acesso a um aprendizado harmônico, que melhorasse não somente seus pontos fracos, mas que também gerasse um conhecimento capaz de atenuar as oportunidades dentro da empresa. Aliando a necessidade de suprir a ineficiência do aprendizado para o mercado de trabalho obtido nas universidades tradicionais e a demanda por um conhecimento contínuo, surgiram as Universidades Corporativas (UCs).

Pelo entendimento de Eboli (2004, p. 30) “programas educacionais sempre existiram, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais a à alta administração. Para a grande maioria dos funcionários havia programas de treinamentos pontuais.” Com a mudança de pensamento das empresas, os tradicionais centros de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) foram substituídos pelas UCs, que trouxeram uma nova realidade para a educação corporativa e passou a se preocupar com o aprendizado da empresa como um todo.

Para Marisa Eboli (2004), doutora em administração e pioneira no assunto sobre Universidades Corporativas no Brasil, existem sete princípios fundamentais para o sucesso de uma UC. São eles: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade; que serão abordados com mais detalhes no referencial teórico do presente documento.

No Brasil, existem algumas UCs de sucesso em diversos setores da economia. Iniciativas bem conhecidas são a Universidade Ambev, a Universidade Petrobras, e a Universidade Corporativa Sebrae. O segmento bancário também tem tradição no quesito educação corporativa, tendo como exemplo a Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal, UniBB (Universidade do Banco do Brasil) e Academia Santander. Outra UC de destaque do setor é a UniBrad (Universidade Corporativa do Bradesco) que ganhou em 2017 o prêmio de “Melhor Universidade Corporativa do Mundo” na GlobalCCU Awards 2017, um evento realizado em Paris, na França. Esta premiação ocorre a cada dois anos e reconhece as melhores práticas e programas de educação corporativa no mundo. As empresas premiadas em 2019 e 2021 foram, respectivamente, a PT Telekomunikasi Indonesia, uma empresa de telecomunicações da Indonésia e a Russian Railways, uma companhia ferroviária da Rússia, ficando a Universidade da Caixa Econômica Federal em segundo lugar no último ano em que ocorreu a premiação.

A velocidade das mudanças sociais, políticas e econômicas refletiram e trouxeram impactos em todas as áreas da sociedade. Uma dessas áreas foi a financeira, que se tornou extremamente inovadora e tecnológica. No livro, *O Fenômeno Fintech (2020)*, Diniz leva ao leitor a imaginar uma possível viagem no tempo: se uma pessoa de 2008 pudesse vir para os dias atuais, ela certamente se surpreenderia muito com as inovações do setor dos serviços financeiros, que foram provocadas pelas constantes transformações na Tecnologia da Informação (TI), no comportamento dos consumidores e no estilo de vida da população. Segundo o autor, “vivemos em um mundo de evolução e revolução na área financeira. Em um curtíssimo espaço de tempo, começamos a ouvir termos como *fintechs* de crédito, *blockchain*, *open banking*, *P2P lending*, transferência em tempo real, etc.” (DINIZ, 2020, p. 5).

Frente a intensidade das mudanças nesse setor e conseqüentemente o aumento da competitividade entre os novos bancos - startups que atuam no setor financeiro, e os grandes e tradicionais bancos que conhecemos, percebe-se que os últimos precisam constantemente estarem atualizados e munidos de uma gestão estratégica para conseguirem sobreviver a essa revolução.

O presente estudo tem como objeto de pesquisa a Universidade Corporativa do Banco Bradesco, a UniBrad. Formada por treze estruturas físicas – distribuídas estrategicamente por todo o País – que atendem os funcionários com diversas soluções de aprendizagem, a universidade tem como missão educar e capacitar para a excelência profissional e mobilidade social, com foco em continuar os negócios do Bradesco e gerar valor para a sociedade.

A partir do que já foi exposto, este estudo pretende responder a seguinte pergunta: analisando os sete princípios de sucesso de Eboli (2004), como atua a Unibrad para garantir a educação e capacitação contínua de seus profissionais?

Assim, o objetivo desse trabalho é examinar as práticas, projetos e ações da UNIBRAD pela perspectiva dos sete princípios de sucesso de uma educação corporativa e suas práticas, propostos por Eboli (2004).

A metodologia utilizada nesse estudo possui uma abordagem qualitativa e um escopo teórico, com pesquisa documental e análise de dados secundários (análise da plataforma virtual da UniBrad, relatórios, regulamentos, entrevistas, reportagens, dados já colhidos em outras pesquisas etc.)

Este estudo, em partes, possui uma importância de cunho pessoal. Recentemente, ingressei ao quadro de funcionários do Banco Bradesco, e o interesse na educação e no meu desenvolvimento como profissional, despertaram o desejo de conhecer melhor a UniBrad e as oportunidades que ela pode me oferecer. Entretanto, esse estudo também será relevante para

empresas e gestores que procuram estudos de casos de sucesso para implementar iniciativas de educação corporativa nas suas próprias organizações, além de ser útil ao campo acadêmico, uma vez que o acerto de produção textual referente a esse assunto será enriquecido.

O presente trabalho está dividido em cinco seções, sendo esta primeira dedicada a apresentar a introdução. Em seguida, encontra-se a fundamentação teórica sobre as UCs e as inovações do setor bancário, necessária para que se possa adotar um posicionamento. Posteriormente, se encontra na metodologia exposta na terceira seção que proporcionará a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais sobre o estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Desenvolvimento da educação corporativa

Para Toledo e Domingues (2018) é a partir do início da “Sociedade do Conhecimento” - período em que se intensificou o acesso à informação e ao conhecimento - que a educação se transformou em “uma peça fundamental para que as organizações possam trabalhar com o grau de modernidade, inovação e competitividade que é exigido pela atual situação globalizada dos negócios” (TOLEDO; DOMINGUES, 2018, p.110). Anteriormente a esse período, a área de recursos humanos já tinha a preocupação de treinar e desenvolver seus colaboradores, entretanto, o foco, as abordagens e técnicas não levavam em consideração a aprendizagem e o conhecimento.

Alperstedt (2001) destaca que a aprendizagem ocorre por intermédio de processos de treinamento e desenvolvimento dos empregados, com o objetivo de que estes sejam mais produtivos, proporcionando-lhes, em níveis individuais e grupais, o desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e conceituais. Segundo Oliveira (2021, p. 370), “o conhecimento é complexo, dinâmico, em constante mutação e, no contexto da competição de mercado, precisa ser colocado em ação de acordo com os objetivos estratégicos de cada organização.” Em outras palavras, a aprendizagem transmitida ao trabalhador e o conhecimento adquirido por toda a organização, “deixa de ser um valor agregado para tornar-se uma estratégia de desenvolvimento organizacional, garantindo a sobrevivência da empresa” (ALPERSTEDT, 2001, p. 152).

Em sua análise sobre as mudanças na capacitação de recursos humanos Leal (2005) relata que foi no final do século XIX até meados dos anos 1920 que ocorreram os primeiros treinamentos, abordados “sob uma perspectiva de adestramento para o perfeito exercício da tarefa” (LEAL, 2005, p. 60), com técnicas que privilegiavam o “aprender fazendo”.

O saber do ofício, que até então pertencera aos próprios trabalhadores, gradualmente vai sendo substituído por movimentos mapeados e estudados de forma científica pela administração, de acordo com aspectos ligados à fisiologia. O trabalhador estaria tanto mais habilitado quanto mais fosse capaz de realizar a tarefa de acordo com os padrões de resultado e tempo pré-definidos. (LEAL, 2005, p. 60-61)

Ou seja, foi a partir do advento da Administração Científica e com os estudos de Frederick Taylor sobre tempo e movimento que ocorreram as primeiras experiências de capacitação dos trabalhadores, com o intuito apenas operacional.

Ainda segundo Leal (2005), com o passar do tempo a abordagem dos treinamentos foram sendo modificadas. Nos anos 1930, o treinamento passou a ter uma mais função administrativa, com foco no “perfil do trabalhador e nos conjuntos de requisitos exigidos de um

indivíduo para a realização de uma tarefa, de acordo com suas habilidades e traços de personalidade” (LEAL, 2005, p. 61).

Nesse período a psicometria era muito utilizada para averiguar cientificamente as condições individuais dos trabalhadores e a partir de testes de atitude era possível determinar empregos e orientar ações para desenvolver habilidades. Os treinamentos que antes tinham uma relevância apenas operacional passaram então a ter também uma relevância tática, levando em consideração as habilidades de cada trabalhador.

Com a chegada dos anos 1950 até início da década de 1970, outros aspectos, além dos traços de personalidade, começaram a ser valorizados. Motivação, expectativas e valores foram considerados e relacionados ao desempenho dos colaboradores, que passaram a ser observados como membros de um grupo social, não mais um indivíduo isolado. Com isso, surgiram os centros de Treinamento& Desenvolvimento, que antecederam as UCs.

A capacitação das pessoas passa a adquirir uma dimensão de futuro com a ideia de desenvolvimento, pois se acredita que o desempenho não depende somente da capacitação recebida em programas de treinamento, mas também da possibilidade de ascender para posições mais complexas. As pessoas são motivadas por isso. Assim, o desenvolvimento “pressupõe uma visão mais acurada de futuro (da organização e do indivíduo), sua base de trabalho ultrapassa o posto atual (LEAL, 2005, p.61).

No entanto, foi a partir da troca de paradigmas na gestão das empresas, em que a gestão flexível substituiu a administração taylorista-fordista, que houve fortes impactos no comportamento das organizações. Ao tornar as estruturas mais horizontalizadas e menos centralizadas e eliminar a rígida divisão que existia entre trabalho manual e trabalho mental, tarefas fragmentadas e padronizadas tornaram-se integrais e complexas.

Dessa forma, o novo estilo de produção, pautado na flexibilidade, no uso de tecnologias, diversificação e autonomia do trabalhador, começou a exigir, cada vez mais, de pessoas capazes de pensar, decidir e executar simultaneamente (EBOLI, 2004).

De acordo com Mascarenhas (2010), as empresas perceberam que os altos investimentos em treinamentos direcionados, em sua grande maioria, apenas para a cúpula administrativa, não eram suficientes. “Era necessário vincular as ações de treinamento às demandas organizacionais de forma a agregar valor ao trabalho” (MASCARELHAS, 2010, p.15). Foi nesse cenário, de mudanças tecnológicas e comportamentais e a acirrada competição no mercado, que o Treinamento&Desenvolvimento deu lugar as UCs.

Agora era necessários aprofundar o desenvolvimento dos diversos aspectos humanos, extrapolando o processo de treinamento. Criar destreza e assimilar conhecimentos não

mais garantiriam diferenciais competitivos. O foco seria trabalhar o ser humano como um todo, buscando atitudes e comportamentos que garantiriam as entregas que as organizações buscavam, num ambiente cada vez mais complexo. (MORAES, 2016, p.35)

No quadro 1, Leal (2005, p.63) faz um resumo dos tipos de capacitação da área de recursos humanos e suas características, evidenciando a sua evolução:

Quadro 1- Mudanças nas Capacitações de Recursos Humanos					
	Abordagem	Período	Foco	Técnica	Relevância Operacional
Treinamento	Adestramento	Fim do século XIX até anos 20	Psicomotor	"Aprender fazendo"	Operacional
Treinamento	Perfil Individual	Década de 30 e 40	Psicomotor e cognitivo: Habilidades, Traços de personalidade	Psicometria	Tática operacional
Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	Sistêmico-Cognitiva	Década de 50 até início dos anos 70	Cognitivo: Motivação, expectativas e valores	Dinâmicas de grupo, dramatizações	Tática
Universidades Corporativas	Auto-regulagem	A partir da década de 80	Cognitivo e afetivo: Competencias, cidadania corporativa, estrutura contextual	Troca de experiências, aprendizagem a distancia, viagens, trainemntos experencial	Estratégica

Fonte: Leal (2005, p.63)

Pode-se perceber que a evolução dos programas de treinamento acompanhou as necessidades que as empresas sentiram de partir de um ambiente apenas operacional para um ambiente cada vez mais estratégico, levando em consideração a capacitação dos seus colaboradores para auxiliar nessa construção de uma organização mais competitiva.

Para Fernandes (2013), um ponto relevante referente a essa temática é a diferença que ocorre entre os treinamentos tradicionais para as Universidade Corporativa. Enquanto as últimas fundamentam-se no conceito de competência, os centros de Treinamento & Desenvolvimento focam apenas nos cargos dentro da organização. Neste, a responsabilidade pelo treinamento é da empresa e o foco é sempre interno, no primeiro a responsabilidade pelo desenvolvimento é compartilhada entre todos os envolvidos, focando no ambiente interno e o externo (Santos et al., 2020). O quadro 2, faz um comparativo entre as características dos departamentos de T&D e das UCs.

Quadro 2 - T&D X UNIVERSIDADES CORPORATIVAS		
Departamento de Treinamento Tradicional	➔	Universidades Corporativas
Habilidades	Objetivo	Competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Espoco	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócio
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento de habilidade	Resultado	Aumento da competitividade

Fonte: Éboli (2004, p.50)

A ideia de uma UC ultrapassa - em sua abrangência, profundidade e objetivos -, a ideia das escolas corporativas tradicionais. O seu maior objetivo é desenvolver competências e habilidades dos colaboradores, mas, mais que isso, ela procura o desenvolvimento e o ensino de métodos, ferramentas, técnicas e processos para a geração, organização, classificação e armazenagem, compartilhamento e a aplicação do conhecimento para que as organizações que elas atendem possam alcançar os seus objetivos estratégicos, aumentar a sua competitividade e os seus ganhos (OLIVEIRA, 2021).

Outro fator que influenciou o surgimento das UCs foi a ineficiência encontrada nos aprendizados adquiridos nas escolas e universidades tradicionais, diante do mercado cada vez mais competitivo. “As empresas perceberam o reduzido prazo de validade do conhecimento e perceberam que não poderiam apenas depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho e assegurar, assim, a sua sobrevivência” (YAGUI, 2006, p. 66). Ou seja, o ensino nos centros habituais não se mostrava suficientes para alcançar os resultados desejáveis para as organizações, uma vez que, cada empresa possui uma realidade distinta e problemas pontuais. Dessa forma, de acordo com Yagui (2006), com as próprias universidades, as organizações poderiam ter um controle maior sobre o processo de aprendizagem e gerar resultados reais para a organização.

Para Brito e Castro (2018) a diferença fundamental entre as Universidades tradicionais e as Universidades Corporativas é que as primeiras têm como foco o conhecimento produzido pela humanidade com vistas à sociedade, enquanto as outras visam ao ensinamento de valores baseados no atendimento do ambiente de negócios do mercado.

Visto essas diferenças, Éboli (1999), acredita que deve haver parcerias entre a estrutura interna de educação das empresas e as entidades formais de ensino. Segundo a autora, as experiências mais bem sucedidas de educação corporativa levam em consideração a complementaridade dos dois estilos de ensino, como mostrado no quadro a seguir:

Quadro 3 - Complementaridade das UTs e UCs	
Universidades Tradicionais	Universidades Coporativas
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema Educacional Formal	Sistema de Desenvolvimento de Pessoas pautado pela Gestão de Competências
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da sociedade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: Adaptado de Éboli (1999)

Meister (1999, p. 19), definiu as UCs como “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, a fim de cumprir as estratégias empresariais de uma organização”. Quando se pensa em universidade, imagina-se em um campo físico e um corpo docente estável, mas a versão corporativa é diferente e inovadora.

As UCs são mais que um local de aprendizagem, são um processo e uma mentalidade que deve permear toda a organização em torno de um objetivo comum (LEAL, 2005). “Elas representam um processo no qual os funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho” (BRITO; CASTRO, 2018, p.154)

Meister, apud Moraes (2016, p.58), relacionam dez princípios chaves das Universidades Corporativas:

- 1- Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- 2- Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- 3- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas;
- 4- Treinar a cadeia de valores 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, inclusive aqueles nos quais os alunos possuam maior autonomia para definir o ritmo do aprendizado;
- 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 negócios;
- 8- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- 9- Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos;
- 10- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Neste mesmo sentido, Eboli (2004) entende que, ao implementar uma UC, a empresa precisa estar atenta alguns pressupostos: o objetivo principal deve ser o desenvolvimento de competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais; o foco do aprendizado deve fortalecer a cultura organizacional e o conhecimento coletivo; a UC deve ter um escopo elaborado de forma estratégica, concentrando-se nas necessidades do negócio; os programas educacionais propostos devem dar ênfase nas estratégias de maneira que identifique as competências críticas empresariais; e, por fim, deve estabelecer o seu público alvo, adotando o conceito de uma educação inclusiva para o ambiente interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade).

Para Moscardini e Klein (2015), a Educação Corporativa deve prover um aprendizado por meio de ações, onde o trabalhador possa aprender e dar continuidade ao seu processo de desenvolvimento quando colocar em prática o que aprendeu. Mas, mais do que gerar conhecimento, para Meister (1999), a UC tem o poder de transformar as organizações.

Entretanto, para Moraes (2016) algumas UCs não se atentam a pontos fundamentais, o que faz com que o processo transformador da educação seja, ainda, muito conservador. De acordo com Eboli (2004), as mudanças não devem acontecer somente na estrutura, sistemas, políticas e práticas, mas principalmente na mentalidade, valores e cultura organizacional.

Frente a isso, de acordo com Moraes (2016), o poder transformador pleno ocorre quando a organização amplia seu escopo e sua responsabilidade e os sistemas educacionais assumem um papel de mudança da cultura dessas organizações.

O objetivo é deixar o negócio cada vez mais sustentável, atendendo as melhores práticas de responsabilidade socioambiental. Isto significa que os programas educacionais irão trabalhar conteúdos que estimulem a ética nos negócios, como por exemplo, eliminando o trabalho escravo dela e da sua cadeia de valor, reprimindo

quaisquer tipos de discriminação, estimulando a diversidade, não só de gênero e raça, mas também de ideias. Isto significa transformar a organização num espaço democrático para se fazer negócios. Isto sim é transformador (MORAES, 2016, p. 65).

Dessa maneira, Eboli (2004) propõe sete princípios para o sucesso de um sistema de educação corporativa: princípio da competitividade, da perpetuidade, da conectividade, da disponibilidade, da cidadania, da parceria e por último, mas não menos importante, o princípio da sustentabilidade. As definições desses princípios serão apresentadas a seguir e suas principais práticas listas no Quadro 4.

Princípio 1 – Competitividade: “Valoriza a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os em fator de vantagem competitiva diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas.”

Princípio 2 - Perpetuidade: “Entende a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.”

Princípio 3 - Conectividade: “Privilegia a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.”

Princípio 4 - Disponibilidade: “Busca oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil acesso e uso, fazendo com que a aprendizagem possa ocorrer a qualquer hora e em qualquer lugar.”

Princípio 5 - Cidadania: “Estimula o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la e de atuar pautados por posturas éticas e socialmente responsáveis.”

Princípio 6 – Parceria: “Estabelece parcerias internas com líderes e gestores e parcerias externas com instituições educacionais a fim de desenvolver continuamente as competências dos colaboradores”

Princípio 7 – Sustentabilidade: “Busca ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também a busca de fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.” (EBOLI, 2004, p.59)

Quadro 4 - Os 7 princípios para o sucesso da educação corporativa e suas práticas	
PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
COMPETITIVIDADE	Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação
	Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias de negócio
	Implantar um modelo de gestão de pessoas por competência
	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
CONNECTIVIDADE	Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplado o público interno e externo
	Implantar o modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências
	Integrar sistemas 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 empresa; . 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 agragação de resultados para o negócio
	Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio
	Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p.60)

As práticas mencionadas pela autora são escolhas organizacionais que irão permitir transformar as competências empresariais em competências humanas. Algumas dessas práticas podem sustentar mais de um princípio – elas são dinâmicas e devem estar inter-relacionadas, como por exemplo o uso de tecnologia, que atende tanto o princípio de conectividade, quanto o de disponibilidade.

O sucesso e a qualidade de um sistema de educação corporativa, de acordo com Eboli, depende da maneira como pensam os seus idealizadores. De acordo com ela, os pensamentos dos criadores de uma Universidade Organizacional devem ser permeados pelos princípios de sucesso e suas ações associadas as práticas de cada um deles.

2.2 As inovações do setor financeiro

De acordo com a definição do Banco Central (2022), um banco é a instituição financeira especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos, além de custodiar esse dinheiro. Ele providencia serviços financeiros para os

clientes como saques, empréstimos e investimentos. Os bancos são supervisionados pelo Banco Central (BACEN), que atua regulando e fiscalizando as instituições sob a sua tutela.

O sistema bancário, no Brasil, representa mais de 80% (oitenta por cento) do sistema financeiro total. Este vem se modificando ao longo dos anos devido as mudanças econômicas do país (ESPERANÇA, 2017) e alterações no ambiente empresarial. Segundo Albertin (1999), a globalização, uma das características desse novo ambiente, tem sido significativa no setor bancário, devido a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado nacional e vice-versa e da realização de parte de seus processos em localidades diferentes.

Além disso, é importante destacar a forte presença da Tecnologia da Informação nesse seguimento. De acordo com Drucker (1999), a tecnologia ganha espaço no setor financeiro desde o início dos anos 1990, sendo hoje, a indústria bancária a mais informatizada de todas. Nenhum setor ou indústria investiu tanto em tecnologia como os bancos, que buscavam com esse investimento maior agilidade nas transações, custos menores e redução de erros operacionais (DINIZ, 2020).

De acordo com Esperança (2017), uma característica marcante do sistema bancário brasileiro é a presença de grandes conglomerados financeiros com elevada participação de mercado – o setor sempre esteve sob o domínio dos grandes bancos, como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú, Santander e Bradesco. Entretanto, segundo Figo e Lewgoy (2019), a partir de 2010 iniciou-se uma revolução no setor financeiro. A crise financeira de 2008 e a necessidade de romper com esse domínio levou ao surgimento das fintechs como um novo modelo de serviços financeiros no país.

Um momento na história que trouxe visibilidade para as fintechs, foi a crise de 2008/9. Nesse período ficou demonstrada a fragilidade do sistema bancário. Um dos grandes bancos tradicionais dos Estados Unidos, o Lehman Brothers, declarou falência e muitos outros bancos ao redor do mundo declararam perdas bilionárias, gerando instabilidade nas economias. Para Faria (2018), a crise 2008/09 impactou profundamente a percepção pública em relação aos bancos e aos executivos desse mercado e a partir dela, foi iniciada uma forte onda de inovação na oferta de produtos e serviços financeiros, como por exemplo, sistemas de pagamentos através de computadores e celulares, infraestrutura para transações financeiras (blockchain), empréstimos diretos entre as partes (P2PL), entre outras (ROCHA, et. al, 2021, p.2).

Segundo Figo e Lewgoy (2019), a nomenclatura fintech surgiu da união de dois fatores essenciais à economia: financy e technology, sendo as fintechs empresas de base tecnológica que atuam na prestação de serviços financeiros. Elas introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas digitais online e oferecem serviços inovadores relacionados ao setor (BANCO CENTRAL, 2022).

Segundo Costa, et. al (2021), as fintechs foram criadas com o intuito de facilitar o acesso a determinados serviços que anteriormente prendiam as pessoas a uma série de burocracia, como acontecia nos bancos tradicionais. Tem-se como exemplo o Nubank, atualmente a maior fintech do Brasil, que trouxe diversas formas de inovação, permitindo aos usuários gerenciar o dinheiro de forma ágil, simples e segura, por intermédio de um aplicativo amigável e de comunicação simples.

Se antes, serviços que demoravam horas ou dias para serem entregues nos bancos tradicionais, agora eram disponibilizados com um simples aplicativo no celular. Resolução de problemas através de uma ligação de horas para central de atendimento foi substituída por mensagens instantâneas. Atualização de dados cadastrais agora seriam feitos apenas por fotos no celular. As mudanças trazidas pelas fintechs não surgiram por meios de grandes revoluções tecnológicas, mas sim de detalhes básicos que facilitaram a vida do cliente, mudando toda a percepção do público consumidor em relação aos serviços bancários (DINIZ, 2020).

“Com essa percepção mais evidente, os grandes bancos começaram a se movimentar e a investir de maneira mais robusta em tecnologia, sinalizando que não ficarão para trás nessa disputa pela atenção dos clientes” (ROCHA, et. al. 2021, p.11). Sendo assim, os bancos reagiram investindo em tecnologia, criando braços para concorrer com essas empresas e criando parceiras com elas.

Os ingressos de novas instituições financeiras no sistema bancário trouxeram uma contribuição positiva à economia, pois aumentou a concorrência por meio da expansão de oferta de produtos e serviços, aprimorando os processos e reduzindo custos de operação. Se antes os bancos já competiam fortemente entre si por clientes, agora, com a chegada das fintechs, essa concorrência aumentou ainda mais, possibilitando a geração de inclusão financeira, serviços melhores e taxas menores (FIGO; LEWGOY, 2019; BANCO CENTRAL, 2022).

Os bancos estão mudando sua forma de operar ano após ano e essas inovações continuarão acontecendo à medida que as relações humanas se tornam mais virtuais. No ano de 2020, com a chegada da pandemia do COVID 19, o mundo atual se encontrou em uma situação jamais imaginada. O isolamento social, a maior medida de proteção contra o vírus, intensificou o uso da internet, das redes sociais e aplicativos, mostrando a importância de meios digitais de soluções financeiras, como por exemplo o PIX.

Do ponto de vista histórico, os meios de pagamento ou troca sempre estiveram presentes na sociedade, com o passar dos anos estes mesmos métodos evoluíram com a civilização. Desde os anos 60 as instituições bancárias conseguem um grande desenvolvimento tecnológico, através da criação dos pontos de autoatendimento, a expansão do online do pagamento eletrônico como a internet banking e mobile banking, e neste atual momento de virtualização do mercado financeiro, o Banco

Central se concentrou em criar meios transformadores digitais, através do avanço da tecnologia que foi possível a criação do PIX, palavra onde não possui conceito específico, derivada do termo pixels a palavra foi criada com a finalidade de representar a velocidade da transformação digital e a inovação tecnológica no ecossistema financeiro (SANCHEZ, et.al. 2022, p.2).

O PIX é um meio de pagamento instantâneo que foi criado pelo Banco Central, em que o dinheiro é transferido entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia. De acordo com o Banco Central (2022), o PIX tem o potencial de aumentar a competitividade e a eficiência do mercado, melhorando a experiência do cliente, incentivando a eletrônica dos pagamentos e promovendo a inclusão financeira.

Como pode-se perceber, o mercado financeiro no Brasil evoluiu muito nos últimos anos e trouxe impactos nos processos operacionais dos bancos, causando mudanças também na forma de trabalho dos seus funcionários.

2.3 Impactos das constantes mudanças no setor para o funcionário bancário

Segundo Silva e Navarro (2011), existem três fases do trabalho bancário no Brasil. A primeira ocorreu até a década de 1960 em um cenário em que o trabalhador tinha domínio sobre a execução do seu trabalho. A segunda fase ocorreu até os anos 80, onde devido ao padrão taylorista-fordista, as rotinas eram pré-definidas e os computadores começaram a fazer parte do processo – parte das atividades foram transferidas para os clientes nos equipamentos de autoatendimento. Por fim, a última fase se iniciou em 1990, caracterizada pelo investimento na Tecnologia da Informação, e conseqüentemente, acentuada redução e eliminação dos postos de trabalho.

As inovações tecnológicas trouxeram impactos para a economia do país e para os clientes do banco, mas também impactaram a forma de trabalhar do servidor bancário. “Essas mudanças afetaram o conceito de banco tanto no que diz respeito aos aspectos de espaço físico, de estrutura organizacional, das características dos serviços bancários quanto à valorização do trabalhador bancário” (ROSSI, p.20, 2018).

A busca por inovação tecnológica serviu para facilitar as transações financeiras e torná-las mais rápidas, práticas e seguras. Entretanto, essa facilidade causou uma reestruturação nos serviços prestados por esses colaboradores, exigindo por trás da automação e pelas novas formas de gestão, um novo perfil profissional (JARDIM; CARRARO, 2019).

Atualmente é exigido do bancário mais conhecimento do mercado, dos produtos financeiros e da tecnologia. Todas essas novas exigências implicam na intensificação do trabalho, por conta da ausência de separação entre tempo de trabalho e não trabalho, na intensificação da jornada, acrescida pela pressão da flexibilidade funcional (ROSSI, 2018, p.23).

De acordo com Lima (2011), os produtos oferecidos pelos bancos são muitos semelhantes entre si e o que estimula os clientes a fecharem contratos de financiamento/empréstimos ou serviço de investimento é a qualidade do atendimento oferecido nas agências bancárias. Para ele, o diferencial dos bancos está na preparação do quadro de funcionários.

Estes precisam se comportar da maneira correta perante o cliente, sendo um bom conselheiro, ótimo negociador e saber vender os produtos ofertados pelo banco. Além disso, devem passar segurança ao cliente, estar comprometido com o trabalho e vestir a camisa da empresa, no intuito de driblar a concorrência acirrada, em um cenário onde todos os bancos querem liderar, inclusive os digitais (LIMA, 2011).

O novo perfil exigido é o de um trabalhador que tenha a capacidade constante de se adequar às mudanças. A forma de trabalhar atualmente requer um bancário com uma concepção mais generalista, ou seja, com uma perspectiva geral, detentor de habilidades para lidar com situações imprevistas, capacitado para executar tarefas com rapidez cumprindo as metas de produtividade estabelecidas pela gerência (JARDIM; CARRARO, 2018, p.8).

Aqui se encontram dois pontos importantes para a manutenção do conhecimento por partes dos trabalhadores bancários, um interligado ao outro. O primeiro diz respeito ao fato de que atualmente, devido a tecnologia, o serviço bancário exige um profissional cada vez mais qualidade. E o segundo remete a forte concorrências entre os bancos, sejam eles tradicionais ou digitais, onde o diferencial está nesse mesmo trabalhador. Ou seja, é importante tanto para empregado, tanto para empregador, que o aprendizado nesse setor seja constante, assim como conceituado nos capítulos acima.

3 METODOLOGIA

Este trabalho teve como intuito responder à seguinte pergunta: analisando os sete princípios de sucesso de Eboli (2004), como atua a Unibrad para garantir a educação e capacitação contínua de seus profissionais? Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, consolidada mediante uma pesquisa documental sobre o caso da Unibrad.

De acordo com Oliveira (2011), para realizar escolhas metodológicas, podem ser utilizadas as seguintes diretrizes: classificação quanto ao objetivo da pesquisa, classificação quanto à natureza da pesquisa, e classificação quanto à escolha do objeto de estudo. Em relação às técnicas de pesquisa os estudos são classificados quanto à técnica de coleta de dados e quanto à técnica de análise de dados.

Seguindo essa categorização, o objetivo da pesquisa, nesse estudo, foi a pesquisa descritiva. Para Triviños (1987, p. 110), apud Oliveira (2011, p 22):

O estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

Dessa maneira, foi possível conhecer melhor a UC do Bradesco, suas características e singularidades, por intermédio de uma abordagem qualitativa (natureza da pesquisa).

A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna (PAULILO, 1999, p. 1).

Assim sendo, considerou-se a pesquisa qualitativa como a mais adequada para dar suporte à análise e descrição de práticas de educação corporativa no Banco Bradesco. Para a presente pesquisa selecionou-se a UC do Bradesco (Unibrad) como caso a ser estudado, uma vez que se trata de um exemplo real de uma Universidade Corporativa de uma empresa do setor financeiro que necessita constantemente de capacitação para os seus funcionários e de destaque e visibilidade no cada vez mais mercado competitivo. Além disso, a proximidade da pesquisadora com a instituição, proporcionou um melhor aprofundamento nas técnicas de pesquisa.

Para atingir os objetivos da presente pesquisa, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram a revisão bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica foi utilizada

para a construção do referencial teórico, e posteriormente, comparação do mesmo com os dados levantados a partir da pesquisa documental. A segunda técnica possibilitou a reunião de dados necessários para avaliar a UC de acordo com os sete princípios de sucesso de Marisa Eboli (2004).

A escolha da teoria proposta por Eboli se deu ao fato de que, de acordo com o estudo bibliométrico realizado por Toledo e Domingues (2018), ela se destacou, sendo a autora que mais contribuiu com publicações de artigos acadêmicos relacionado ao tema. Marisa Pereira Eboli, é doutora pela Universidade de São Paulo, e a predecessora do tema Educação Corporativa no Brasil. Este é também um fator limitante da pesquisa, porque durante a pesquisa bibliográfica muitos trabalhos abrangiam suas obras, restringindo os estudos das UCs à poucos autores.

Sendo assim, por intermédio da pesquisa na própria plataforma da Unibrad, comunicados, relatórios, reportagens, entrevistas e sites, foi possível, realizar uma análise de conteúdo dos dados obtidos com pesquisa bibliográfica e com a pesquisa documental. De acordo com Moraes (1999), a análise de conteúdo descreve e interpreta o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, se constitui em uma metodologia de pesquisa, que através de “descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum” (MORAES, 1999, p.2).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Unibrad

O banco Bradesco foi fundado em 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Ao contrário dos bancos da época, que visavam o atendimento aos grandes proprietários de terra, a estratégia inicial deste consistia em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, com o intuito de ser um banco democrático.

Atualmente, o Bradesco atende diversos segmentos e é um dos maiores bancos privado do Brasil, operando com uma rede de atendimento com 2.947 agências, 39.100 correspondentes bancários, além de 50.807 pontos de autoatendimento, de acordo com o Relatório Integrado do ano de 2021, disponibilizado pela UNIBRAD. Dados do mesmo relatório apontam que o banco possui 74,1 milhões de clientes totais e tem uma equipe diversa com mais de 87 mil funcionários. Ao longo das décadas a organização foi se tornando conhecida por sua capacidade e pioneirismo nas inovações, além de ser destaque em assuntos relacionados a sustentabilidade e cidadania.

Apesar das UCs ganharem força no Brasil no fim da década de 1990, o Bradesco implementou o seu projeto de educação corporativa, somente em 2013 - a Unibrad foi criada a partir da necessidade de evolução dos treinamentos e capacitações tradicionais.

Por intermédio de uma estrutura sólida, a UC do Bradesco viabiliza a formação e o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais aos funcionários de toda a organização e ao público externo interessado em educação, desenvolvendo soluções de aprendizado e impulsionando recursos e alternativas que ajudam pessoas a compartilhar e gerar conhecimento.

De acordo com o site institucional da Unibrad, a Universidade tem como princípio o apoio à inovação e ao propósito de vida das pessoas, bem como o fortalecimento da relação de confiança com funcionários, clientes e sociedade, com base na ética e responsabilidade social. O seu propósito é criar experiências de aprendizagem disponíveis e atrativas com pessoas, construindo uma cultura de conhecimento e desempenho para a inovação, performance e sustentabilidade dos negócios.

Segundo o site da organização a visão da Universidade é: tornar-se referência em formação de competências, fortalecer o valor da marca e contribuir para a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável. E sua missão é educar e capacitar para a excelência

profissional e mobilidade social, com foco em continuar os negócios do Bradesco e gerar valor para a sociedade.

Em relação a sua estrutura física, hoje, a Unibrad conta com nove unidades – distribuídas estrategicamente por todo o País e atendem os funcionários com diversas soluções de aprendizagem. No total, são 74 salas de aula e dez auditórios. Entretanto, o ensino a distância, através de plataformas online, com trilhas de aprendizado, cursos e palestras virtuais, também compõe o escopo de capacitação e desenvolvimento dos funcionários, com maior ênfase no período pandêmico. O seu site, aberto a comunidade externa, conta também com cursos, vídeos, podcasts, e-books, artigos e notícias que abrangem assuntos relacionados ao mundo financeiro e dos negócios.

Desde sua concepção, a Unibrad atua de acordo com as diretrizes estratégicas e competências comportamentais necessárias para os objetivos de negócio. Existe uma customização da aprendizagem, que dá autonomia para que o funcionário escolha suas atividades de desenvolvimento. Atualmente, são mais de quinhentos e setenta cursos no modelo virtual síncrono, por intermédio das plataformas Webex e MS Teams, além de outras diversas soluções on-line.

Em relação ao seu funcionamento, a UC se divide em áreas: Escritório Consultivo de Educação, Escolas de Educação Corporativa, Secretária, Comunidade do Conhecimento, Ferramentas Educacionais, Conexão e Gestão dos Resultados. Cada uma dessas áreas possui uma função específica, contribuindo com a performance da Unibrad:

- Escritório Consultivo de Educação Corporativa trata das demandas de aprendizagem relacionadas às estratégias organizacionais. Ele atua identificando necessidades de capacitação e desenvolvimento, ou seja, realiza o diagnóstico de necessidades da empresa em relação ao aprendizado.
- As escolas de Educação Corporativa têm a missão de desenvolver a solução de aprendizagem. As dez Escolas que integram a Unibrad (Cidadania e Sustentabilidade, Digital, Excelência Operacional, Gente, Identidade Organizacional, Inteligência de Negócios, Liderança, Negócios, Relacionamento com o Cliente e Segurança e Solução Operacional), contam com profissionais especialistas nos assuntos relacionados aos pilares de cada uma, buscando sempre as principais e mais inovadoras metodologias.
- A secretária organiza o aprendizado e busca os melhores recursos logísticos para garantir uma experiência completa aos funcionários.

- Comunidade do Conhecimento é a área responsável em desenvolver recursos e atividades que possibilitem mapear, compartilhar, registrar, reter e reutilizar o conhecimento estratégico gerado pelos funcionários e que agregam valor para a Organização. Ou seja, atua promovendo a Gestão do Conhecimento, importante para que o conhecimento adquirido não seja perdido, mas sim, disseminado.
- A área de Ferramentas Educacionais é responsável por apoiar a gestão das soluções de aprendizagem dentro das plataformas do Bradesco (integra rh e biblioteca virtual).
- Conexão é a área responsável por promover o desenvolvimento sustentável da Unibrad por meio das soluções de aprendizagem voltadas ao público externo à Organização, como estudantes, fornecedores, familiares dos funcionários, clientes, etc.
- Por fim, a área de Gestão de Resultados é responsável por mensurar e avaliar resultados das soluções de aprendizagem.

Essas áreas dão o suporte para que o funcionário consiga ser protagonista de sua própria carreira – crença muito difundida entre a organização. Sendo assim, as trilhas de aprendizagem sugeridas pela UNIBRAD são elaboradas com o objetivo de facilitar o planejamento da carreira do funcionário, sugerindo alternativas de aprendizagem que levam em conta as atividades técnicas ou de gestão desenvolvidas, o nível de maturidade na função e as competências que cada profissional necessita para focar no seu pelo desenvolvimento. Essas trilhas focam em sete eixos de conhecimento: autoconhecimento, engajamento social, educação financeira, responsabilidade social e ambiental, diversidade, relacionamento com clientes e consumidores e governança corporativa.

A imagem 1 foi extraída do Relatório Integrado de 2021 e mostra em números a evolução em relação as horas de treinamento que os colaboradores realizaram nos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021. Pode-se perceber, que com o passar do tempo o número total de horas de treinamento aumentou – foi de 32 horas em 2020, para 42 horas em 2021. Além disso, ao analisarmos esses dados, vemos que o número médio de horas é maior em cargos administrativos, gerenciais e alta cúpula.

Média de horas de treinamento por categoria funcional e por gênero GRI 404-1												
	2018			2019			2020			2021		
	Homens	Mulheres	Total									
Diretoria + Conselho de Administração	44	117	48	45	68	47	27	360	28	26	64	30
Superintendência	56	49	55	67	61	66	52	45	51	85	76	84
Gerência	42	40	41	38	37	37	64	60	62	53	52	53
Supervisão/Administração	51	40	45	32	31	31	32	27	30	51	39	45
Operacional	15	14	15	27	28	28	22	22	22	21	23	22
Aprendiz	6	6	6	15	16	15	7	4	5	11	13	12
Estagiário	33	27	30	20	23	21	8	9	9	63	60	61
Total por gênero	42	35	38	32	30	31	35	28	32	47	38	42

Fonte: BRADESCO (2021, p.92)

É evidente que a UNIBRAD é uma UC consolidada e que busca o desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores, promovendo o aprendizado contínuo. Prova disso são os prêmios e reconhecimentos adquiridos nos últimos anos. Em 2017, a UNIBRAD, foi premiada pela Global CCU Awards como a Melhor Universidade do Ano, na premiação do Instituto Global Council of Corporate Universities. Em 2018 foi premiada pela CUBIC Awards, como Líder de Aprendizado do Ano (1º lugar) e pela Excelência no Desenvolvimento de Lideranças (2º lugar). E além desses prêmios, em 2020, a UNIBRAD foi reconhecida pela MicroPower, com o Prêmio Learning & Performance Brasil.

Visto isso, foram analisadas as práticas implementadas pela UNIBRAD e verificado se, de acordo com os sete princípios de Sucesso de Eboli, a Universidade do Bradesco atende aos requisitos

4.2 – Os Sete Princípios de Sucesso de uma Universidade Corporativa: Caso UNIBRAD

4.2.1 Princípio 1: Competitividade

Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas – empresariais e humanas. (EBOLI, 2004, p.85)

Os objetivos de uma UC, por si só, já evidenciam o carácter competitivo de uma organização, principalmente do setor bancário. Como relatado no referencial teórico, os bancos vivem atualmente em um cenário de extrema competição, e aqueles que saem na frente são os

bancos que conseguem, da forma mais rápida e eficaz, desenvolverem e implementarem estratégias diferenciadoras, focadas no sistema de desenvolvimento de pessoas (EBOLI, 2004).

Nesse sentido, a UNIBRAD procura capacitar e desenvolver seus funcionários para se manter à frente do mercado, transformando o conhecimento em competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais.

Segundo Eboli (2004), para que uma UC tenha sucesso é fundamental que as ações educacionais sejam elaboradas com base em um diagnóstico integrado das competências empresariais, organizacionais e humanas. Dessa forma, a primeira evidência do princípio da competitividade na UNIBRAD é o fato de que todas as trilhas de aprendizagem são formuladas a partir de um diagnóstico realizado pelo Escritório Consultivo.

Qualquer projeto educativo é formulado a partir do modelo de Diagnóstico de Necessidade de Aprendizagem (DNA), - uma importante ferramenta para a compreensão das áreas internas, suas demandas, objetivos estratégicos, comportamentos e resultados esperados após desenvolvimento e levantamento de métricas para avaliação dos resultados das ações de aprendizagem.

Esse diagnóstico investiga a demanda da área, possibilitando que, a partir da análise das informações coletadas, as Escolas possam prosseguir com o desenvolvimento da solução de aprendizagem, que são formuladas com base nas competências técnicas e comportamentais e desenvolvidas pelas Escolas de Educação Corporativa, de acordo com a temática de cada Escola. Além disso, as Escolas procuram sempre estar atualizadas em relação as tendências do mercado, buscando as principais e mais inovadoras metodologias.

Outra prática requerida para o desenvolvimento deste princípio é envolvimento e comprometimento da alta cúpula com o sistema de educação. Nesse sentido, no caso analisado, tem-se algumas evidências que comprovam essa relação, como por exemplo o número médio de horas gasto em treinamento nos últimos anos, onde a diretoria e conselho administrativo possuem uma boa parcela de participação, e o uso de soluções de aprendizagem por baseadas em storytelling, em que altos executivos compartilham sua trajetória e ascensão. Ao aproximar o funcionário da Direção da Organização, a UNIBRAD consegue humanizar as relações e inspirar a busca pelo contínuo desenvolvimento das potencialidades.

No sistema financeiro, atualmente, são necessárias certificações específicas para os gestores de investimentos que atuam no mercado dentro das áreas de interesse e atribuições cabíveis para cada certificação. De acordo com Leandro de Lima e Paulo Galvão Júnior (2019), o Programa de Certificação Continuada tem como objetivo elevar o nível de conhecimento dos profissionais que atuam no mercado, principalmente aqueles que possuam contato direto com

produtos de investimento e/ou investidores, As certificações ANBIMA possuem objetivos diversos para públicos e perfis diferentes, sendo estas disponíveis no mercado financeiro como: Certificação Profissional ANBIMA - Série 10 (CPA-10), Certificação Profissional ANBIMA - Série 20 (CPA-20), Certificação de Especialista em Investimentos ANBIMA (CEA) e Certificação de Gestores ANBIMA (CGA).

As certificações CPA-10 e CPA-20 são exigidos os profissionais bancários. Elas são recomendadas para quem deseja vender e prospectar produtos de investimento para indicar aos interessados e CPA-20 foca também na manutenção da carteira em alguns setores de alta renda. O conhecimento obtido com essas certificações ajuda os profissionais a tomarem decisões certas, conhecerem melhor o mercado e fazer análises mais precisas para ajudar o cliente.

Apesar de serem exigidas, não são um pré-requisito para ingressar no banco. Dessa maneira alguns profissionais bancários ainda não possuem nenhuma das certificações. Pensando nisso, a Unibrad, em 2022, disponibilizou três cursos em plataformas online para esses colaboradores. Tais cursos são bancados pelo próprio banco e tem como objetivo incentivar os estudos dos funcionários para as provas e aumentar o seu nível de conhecimento, mostrando mais uma vez a preocupação da organização com o seu nível de competitividade no mercado financeiro. Além disso, cursos de pós-graduação, MBA, e cursos de idiomas também são incentivados pela Universidade.

4.2.2 Princípio 2: Perpetuidade

Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa (EBOLI, 2004, p.115).

Em relação ao princípio da perpetuidade, as ações da UC devem ser voltadas ao fortalecimento, consolidação, integração e disseminação da cultura organizacional. A educação, na UNIBRAD, mostrou ser um dos elementos mais importantes na manutenção de uma cultura orientada à aprendizagem autônoma e contínua, que promove a formação de profissionais responsáveis e conscientes de seu papel na organização.

De acordo com Luckesi (1994), existem três tipologias educacionais que ajudam a entender o funcionamento da educação na sociedade: redentora, reprodutora e transformadora, sendo as três identificadas no processo educacional da organização analisada.

A UNIBRAD traz, desde os primeiros momentos de um colaborador na empresa, trilhas de aprendizagem e cursos que tem como objetivo apresentar o banco, seus princípios e valores

fundamentais. Alguns desses cursos são obrigatórios e foram desenvolvidos para orientar os funcionários sobre leis e normas que a empresa deve cumprir, composto por conteúdos que atendem a políticas internas e externas, além de boas práticas de governança.

Os cursos de integração reforçam a cultura interna, tratam também a respeito de finanças pessoais e imagem corporativa e aprimoram a comunicação. Tais cursos exigem a responsabilidade do gestor em monitorar sua equipe em relação a realização destes.

Programas de educação que procuram reproduzir as relações vigentes também foram identificados. Uma atuação pautada pelas diretrizes estratégicas e pela expressão de determinadas competências enfatiza exatamente essa postura. A Unibrad concretiza essa crença na potencialidade das pessoas e no desenvolvimento humano como fator estratégico da Organização, promovendo a mobilidade social e o desenvolvimento sustentável de todos.

Além disso, principalmente entre aqueles profissionais em ascensão, alguns programas de caráter transformador também foram identificados. A formação das lideranças conta com uma Escola dedicada ao tema que busca propagar as Práticas do Líder Bradesco, garantir a capacitação dos gestores, de acordo com as complexidades de suas responsabilidades, e apoiar com metodologia e tecnologia os passos de sua carreira. Entretanto, A Unibrad também disponibiliza soluções de apoio aos funcionários nos contextos de empregabilidade (transição de carreira) e da gestão de fim de carreira, reforçando a cultura de aprendizagem ao longo da vida.

4.2.3 Princípio 3: Conectividade

Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (EBOLI, 2004, p.125).

O princípio da conectividade tem como práticas ações voltadas para a gestão do conhecimento e a implementação de uma educação inclusiva, que favoreça a construção social do conhecimento. A primeira evidência deste princípio na UNIBRAD é a existência da Comunidade do Conhecimento, que auxilia a Universidade a gerir o conhecimento de forma correta, de maneira que ele não se dissipe com facilidade, agregando valor real para a organização. A área ajuda as estruturas corporativas a propor ambientes de troca de conhecimentos e implementar metodologias de Gestão do Conhecimento, como por exemplo: comunidades de prática, programas de mentoria técnica, grupos de estudo, crowdsourcing, workshops, storytelling, etc.

Como parte dessas ações existem dois programas que visam guiar o colaborador e desenvolver suas competências comportamentais, bem como a sua maturidade profissional, de maneira a “moldar” o participante para cargos de liderança. O primeiro programa é o de Coaching Executivo e Coaching de Carreira, que se trata de um processo individual que propicia mudanças e direciona o potencial dos líderes. O segundo é o programa de mentoring, que estimula o engajamento, a troca de experiências de vida e carreira, o protagonismo e a gestão colaborativa dos participantes.

Além dessas ações voltadas para o público interno, ainda existe os programas de MBA e Pós-graduação em turmas customizadas, que incentivam a produção de pesquisa aplicada. Entretanto as ações mencionadas são direcionadas muitas vezes apenas para altos cargos e não para todos os funcionários. Dessa forma, a UNIBRAD procura realizar parcerias educacionais e convênios com universidades, escola de idioma, entre outras, para que os funcionários possam garantir condições diferenciadas, caso também queiram realizar uma especialização. Essas parcerias, algumas vezes, se estendem também para os dependentes dos colaboradores, o que incentiva o relacionamento com o público externo.

Já em relação a construção do conhecimento social, a área de conexão atua para promover soluções de aprendizagem voltadas aos stakeholders externos à Organização, atingindo públicos diversos como estudantes, fornecedores, famílias dos funcionários, clientes do Banco e a comunidade como um todo. Para tal, a UNIBRAD disponibiliza em seu site institucional notícias, artigos, e-books, cursos online e podcasts voltados a seis pilares: Carreira e Mercado, Ética, Saúde e Bem-Estar, Educação Financeira, Diversidade e Inovação e Tecnologia, que traduzem a cultura da organização e seu compromisso em ajudar e estimular a busca pelo autoconhecimento entre funcionários, clientes e sociedade em geral. Sendo assim, entende-se que a UNIBRAD se preocupa com a qualidade das suas conexões, tanto com o público interno, como também com seus *stakeholders*.

4.2.4. Princípio 4: Disponibilidade:

Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar (EBOLI, 2004, p. 145).

Ao se tratar do princípio da disponibilidade a UNIBRAD possuiu alguns formatos de soluções de aprendizagem. A primeira é a modalidade presencial, realizada com a construção interna de conteúdos e metodologias por meio de instrutores e parcerias com grandes empresas e universidades do Brasil, para o caso de cursos customizados. Os treinamentos iniciais e

pontuais eram quase sempre realizados de maneira presencial, nas estruturas físicas da Universidade, entretanto, devido ao Covid-19 e as restrições sociais exigidas pelo momento, foi necessário à Universidade se adequar a novos formatos, intensificando ainda mais o uso das ferramentas online.

Com a pandemia, a UNIBRAD deixou de promover cursos presenciais, convertendo grande parte deles para o formato virtual, em soluções síncronas. Com isso, os materiais impressos, como apostilas, foram convertidos para o formato digital e encaminhados virtualmente para os participantes. Além disso, os cursos tele-presenciais permitem atingir, de modo mais rápido e estratégico, os funcionários de agências que atuam em todo o território nacional, minimizando os custos com viagem, hospedagem e alimentação.

Dessa forma a tecnologia é usada de forma intensiva, sendo a área de Ferramentas Educacionais responsável por dar suporte à aprendizagem dentro das plataformas virtuais. O Portal do Integra Rh disponibiliza soluções educacionais a todos os funcionários da Organização em formatos como e-learning, vídeos, infográficos e podcasts. Os conteúdos abrangem temas essenciais para Banco: Cursos Corporativos, Mercado Financeiro, Produtos e Serviços Bancários, Relacionamento com Clientes, Gestão de Riscos, Aprimoramento Técnico, Administrativo e Operacional, Competências Corporativas e Programa de Capacitação para Novos Funcionários, entre outros. Já a Biblioteca Virtual, foi desenvolvida em parceria com a empresa getAbstract, se propõe a oferecer uma solução de aprendizagem inovadora, com base no microlearning. Sendo assim, disponibiliza resumos de importantes livros de negócios, artigos, relatórios econômicos e videotalks do mundo em apenas cinco páginas a todos os funcionários do Bradesco.

Como já mencionado, existe também o site institucional da UNIBRAD com soluções de aprendizagem virtuais para toda a comunidade. Com mais de 200 mil visualizações em 2021, o Portal pode ser acessado em www.unibrad.com.br ou baixado na Google Play ou na App Store para dispositivos Android ou iOS – estimulando a aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar.

4.2.5 Princípio 5: Cidadania

Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável (EBOLI, 2004, p. 171).

Uma das práticas do princípio da cidadania é obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Em relação a esse princípio pode-se destacar o projeto Unibrad Semear desenvolvidos por meio de uma parceria entre a Unibrad, o Programa Voluntários Bradesco e a Área de Diversidade & Inclusão, que beneficia jovens negros e famílias que possuam pessoas com deficiência. Em 2021, 125 voluntários participaram das atividades, dedicando mais de 1.400 horas em encontros de mentoria on-line.

Um dos temas do projeto é empregabilidade e empreendedorismo. Em parceria com o Instituto Joule, foi desenvolvido um projeto de mentoria online para 50 jovens negros de 6 estados brasileiros, com o objetivo de ajudá-los a desenvolver habilidades para o futuro. Em 2021, os participantes contaram com dez e-books sobre diversos temas, especialmente elaborados para guiar os encontros, além de suporte dos facilitadores do projeto. A média de idade dos jovens era de 23 anos, 78% dos jovens mentoreados foram mulheres; os mentores estavam espalhados por doze estados brasileiros e o tempo médio de experiência desses mentores era de 13,5 anos.

Além dessa ação, o Unibrad Semear procura promover educação financeira e habilidades socioemocionais para alunos de escolas públicas e comunidades indígenas e ribeirinhas.

Outro ponto a destacar são as trilhas de conhecimento que tem o objetivo de conscientizar os colaboradores sobre temas importantes, como no caso de questões de violência de gênero (sobretudo de equidade) dentro e fora do Bradesco. A trilha é composta por um guia rápido, podcasts e pílulas abordando os temas: o que é violência de Gênero, tipos de violência, ciclo da violência, redes de apoio e suporte e materiais de referência.

4.2.6 Princípio 6: Parceria

Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior) (EBOLI, 2004, p.181).

A cultura de parceria parece ser parte integrante dos programas de educação da organização em análise. Segundo as pesquisas realizadas, cada Escola da UNIBRAD possui um Sponsor, sendo este um executivo de alta liderança da organização. A função desse executivo é apadrinhar e acompanhar de perto os movimentos de aprendizagem, participando ativamente da Escola, seja em sala de aula, palestras ou vídeo-conferências, envolvendo e inspirando o quadro de funcionários. Isso faz com que a ligação com o negócio seja permanente. Essa é uma das parcerias que a UNIBRAD possui com o público interno, responsabilizando os líderes e

gestores pelo processo de aprendizagem. Além disso, aos gestores da Organização, cabe monitorar as participações, por meio de relatórios disponibilizados pelo RH, orientando os funcionários sobre a importância da realização de cursos e capacitações.

Em relação as parcerias externas, a UNIBRAD, é parceira de instituições de ensino como FIA, FIPE, FIPECAFI, FGV, ISE, INSPER, Saint Paul e FIAP, para cursos de especialização, Pós- Graduação, MBA e Mestrado. No entanto, convênios dessa natureza são restritos ao desenvolvimento de algumas competências gerenciais e de liderança e para públicos específicos. O Bradesco também possui parceria com a EF – Education First, para disponibilizar cursos online de inglês do nível básico até o avançado para os funcionários que desejam desenvolver o idioma

4.2.7 Princípio 7: Sustentabilidade:

Ser um centro gerador de resultado para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável (EBOLI, 2004, p.217).

Segundo Eboli (2004), um dos maiores desafios hoje enfrentado pelas organizações é conseguir mensurar os resultados obtidos com os investimentos em treinamento. É necessário criar indicadores que apresentem de forma realista o valor que a capacitação está agregando ao negócio.

Na Universidade estudada, a área de Gestão de Resultados, foi criada justamente com esse propósito - mensurar e avaliar resultados das soluções de aprendizagem. De acordo com o objetivo, público-alvo, carga horária e indicadores disponíveis, são definidos os níveis de avaliação: reação, aprendizagem, aplicação, impacto no negócio e retorno sobre o investimento (ROI).

Uma dessas ferramentas mais nítidas no processo são os testes no final de cada trilha de aprendizado. Após o final de um curso, no IntegraRH, é disponibilizado uma prova para verificar se o conteúdo apresentado foi realmente absorvido pelo colaborador. Os testes variam com questões de cinco a dez perguntas e o participante só recebe o certificado de conclusão após acertar 60% (sessenta por cento) das questões.

Outro fato que evidencia o princípio da sustentabilidade na UNIBRAD é a evolução dos funcionários na carreira. A cultura de uma gestão de carreira pautada no protagonismo é muito influenciada pela Universidade, e a ascensão de cargo é algo que a empresa procura incentivar. Dessa forma, o conhecimento adquirido pelos funcionários, desde a sua inserção na empresa, é cada vez mais ampliado e utilizado dentro da própria organização.

Quadro 5 - Quadro Síntese dos Sete Princípios de Sucesso na UNIBRAD	
Princípio	Prática
Competitividade	Projetos educacionais elaborados a partir de Diagnósticos de Necessidades de Aprendizagem realizados pelo Escritório Consultivo
	Envolvimento e comprometimento da alta cúpula com a UNIBRAD
	Viabilização de soluções de aprendizagem para transformar o conhecimento em competências críticas estratégicas para o banco
Perpetuidade	Cursos obrigatórios que trabalham a cultura do banco, normas e boas práticas
	Trilhas de aprendizagem que disseminam os valores e cultura do banco, bem como a importância da aprendizagem contínua.
Conectividade	Existência de uma área especializada na gestão do conhecimento
	Educação inclusiva para o público interno e externo
	Práticas como: programas de mentoria técnica, grupos de estudo, crowdsourcing, workshops, storytelling
	Parcerias com universidades tradicionais e escolas de idiomas
Disponibilidade	Site aberto a comunidade externa
	Solução de aprendizagem presencial e virtual
Cidadania	Alto uso de tecnologia com várias plataformas virtuais que facilitam o acesso a aprendizagem, como: Integra RH, Biblioteca Virtual, Site Institucional em formato de aplicativo.
	Projeto Unibrad Semear que promove a aprendizagem para minorias
Parceria	Trilhas de aprendizagem para o público interno com temas sociais, como por exemplo violência contra as mulheres
	Envolvimento de líderes e gestores com aprendizagem de suas equipes.
	Cada Escola de aprendizagem possuiu um executivo como <i>Sponsor</i>
Sustentabilidade	Parceria com FIA, FIPE, FIPECAFI, FGV, ISE, INSPER, Saint Paul, FIAP e EF – Education First
	Existência da área de Gestão de Resultados para mensurar o retorno do investimento na aprendizagem para o Bradesco
	Testes ao final de cada trilha de aprendizagem
	Muitos exemplos de carreira bancária - evolução nos cargos dentro do banco.

Fonte: Elaboração própria

O quadro 5 sintetiza as ações da UNIBRAD, e mostra que, de acordo com os princípios de Marisa Eboli, a organização realiza práticas relacionadas a todas as sete diretrizes. Algumas dessas práticas estão ainda presentes em mais de um princípio, como é o caso das parcerias com instituições de ensino, que abrange tanto a definição de Conectividade, como de Parceria. Outros exemplos são: o uso da tecnologia que permeia o princípio da Conectividade e da Disponibilidade; o envolvimento da alta cúpula que é importante para Competitividade e para a Parceria; e trilhas de aprendizagem que disseminam os valores da organização, que está presente tanto no princípio da Perpetuidade como também no de Cidadania.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Universidades Corporativas nas empresas do mundo atual, com os efeitos da globalização, Era do Conhecimento e da Tecnologia, se tornaram um mecanismo imprescindível para as áreas Recursos Humanos, desenvolvendo e capacitando os colaboradores, no intuito de obter diferencial, tanto para o mercado competitivo, quanto para os próprios funcionários. A Universidade Corporativa permite a manutenção do conhecimento e oferta, tanto para o meio interno, quanto para o meio externo, a possibilidade de ascensão por meio dos estudos. No meio bancário, após o surgimento das *fintechs*, o quadro de funcionários bem capacitados se tornou um grande diferencial competitivo.

Após as pesquisas e análises realizadas pode-se concluir que a UNIBRAD, segue os princípios de sucesso propostos por Marisa Eboli. A organização trabalha as práticas relacionadas a competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade, e por meio da Universidade, consegue desenvolver os seus funcionários, promover e incentivar um aprendizado contínuo, capaz de prepará-los para o mercado financeiro competitivo.

Um ponto que foi observado e importante de ser destacado é que muitas dessas práticas, para as áreas operacionais, muitas vezes podem ficar somente na teoria. A rotina corrida das agências bancárias, não permite a capacitação de forma efetiva, principalmente de maneira virtual. Sendo assim, muitos conhecimentos são adquiridos no dia a dia, no “aprender fazendo” – técnica usada nos primórdios do treinamento nas empresas, mas que ainda hoje contribui para o desenvolvimento dos funcionários. Como os colaboradores de áreas operacionais possuem carga horária diária de seis horas, cursos da UNIBRAD são realizados apenas de forma pontual, como é o caso das trilhas de aprendizado obrigatórias.

Os maiores esforços e investimentos da Universidade se concentram nos cargos de liderança, primeiro, porque são cargos de maiores responsabilidade, segundo, porque são profissionais que fizeram carreira no banco. Dessa forma, as chances desse investimento (cursos de MBA, Mestrado, programas de intercâmbio, etc.) ser desperdiçado são menores, uma vez que, a saída do profissional da empresa não deveria ser algo cogitado.

Contudo, a Universidade do Bradesco, apesar dessas diferenças entre teoria e prática, atua de maneira eficiente e eficaz, transmitindo ao seu quadro de funcionários, através da sua cultura e incentivo ao protagonismo na carreira e por intermédio de todas as suas ações e soluções de aprendizagem, a importância do conhecimento contínuo, tanto profissional, quanto pessoal. Dessa maneira conclui-se, por meio deste estudo de caso e diante das mudanças no

setor bancário, que as Universidades Corporativas são essenciais para a manutenção do conhecimento e aumento das competências dos colaboradores.

Para superar os limites desta pesquisa, sugere-se para próximos trabalhos, a aplicação de pesquisas com funcionários para entender a aplicabilidade de fato da Universidade Corporativa e aumentar a compreensão e o entendimento crítico das ações da organização. A visão do funcionário, traz de maneira mais detalhada, se de fato, o aprendizado está sendo aplicado da melhor forma, eliminando as lacunas sobre a divergência entre teoria e praticabilidade.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. Modelo de comércio eletrônico e um estudo no setor bancário. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 64-76, jan./mar. 1999

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

BACEN. **Fintechs**. Banco Central do Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>

BACEN. **PIX**. Banco Central do Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>>

BACEN. **O que é banco (instituições financeiras)**. Banco Central do Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>>

BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. Universidades Corporativas: quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial. **Innovar**. Bogotá, vol.29, n.72, pp.147-162, 2019

DE LIMA, L. S.; GALVÃO JUNIOR, P. F. M. A importância das certificações financeiras para gestores de investimentos no Brasil. In: GALVÃO JUNIOR, P. F. M. **Liberdade Econômica e Igualdade Social**. Cabedelo, PB: IESP, 2019. p. 57-69.

DINIZ, B. **O fenômeno fintech**: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBOLI, M. **Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para escolas tradicionais de administração?** Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, out/dez 1999b

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

ESPERANÇA, D. M. A. **Plano Real, abertura financeira e concentração bancária no Brasil.** Orientador: Fernando Carlos G. De C. Lima. 2017. 55f. Monografia – Economia, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2017.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIGO, A; LEWGOY, J. **O Guia Essencial das Fintechs.** Editora Abril, 2019.

JARDIM, L. S.; CARRARO, N. C. Análise da empregabilidade no setor bancário brasileiro. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2019.

LASTRES, H. M. M. et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 60-66, 2002.

LEAL, A. P. Universidades Corporativas: do Joio ao trigo. **Caderno da Escola de Negócio**, [S. I.], v. 1, n. 3, p. 59-78, 2005.

LIMA, L. D. **Sistema Financeiro Nacional: concorrência entre os bancos nacionais.** Orientador: Marcelo Scherer Perlin. 2011. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

LUCKESI, C. C. **Filosofia da Educação.** São Paulo, Editora Cortez, 1994.

MASCARENHAS, J. M. G. A. **Do treinamento à aprendizagem organizacional: a contribuição das universidades corporativas.** 2010. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Salvador, Salvador, 2010.

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

MORAES, F. C. C. **Como Avaliar Universidades Corporativas: Uma Abordagem Transdisciplinar.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2016. 184 p.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7- 32, 1999.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégia de Educação Corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 89–102, 2015.

OLIVEIRA, A.C. As Universidades Corporativas na estratégia empresarial. **Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologia**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 366-383, 2021.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Catalão: UFG, 2011.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serv.Soc.Rev.**, Londrina, v.2, n.2, 1999

BRADESCO. **Relatório Integrado 2021.** [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.bradescom.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2022/06/Relatorio-Integrado-2021.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

ROSSI, E. Z. **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DOT: Análise Psicodinâmica.** Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SANCHEZ, G. S. et al. **IMPACTO DO PIX: O novo sistema de pagamentos brasileiro**. 2022. 15 p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2022.

SANTOS, A. M.; MENDES, D.; FREIBERGER, R. L. Capitalismo, globalização e interações com a pesquisa científica. **Conjecturas**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 1089–1107, 2022.

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

SILVA, J. L. NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 2, p. 226-234, 2012.

TOLEDO, G.S.; DOMINGUES, C.R. Produção sobre educação corporativa no Brasil: um Estudo Bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2018.

UNIBRAD. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.unibrad.com.br/UniversidadeCorporativa/Unibrad>. Acesso em: 12 jul. 2022

YAGUI, M. S. N. et al. **Universidade corporativa: proposta de avaliação por meio de indicadores de desempenho**. 2006. 194f. Tese (Doutorado) – Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

