

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THAISA BASTOS GAIO

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA E TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL NA PANDEMIA: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO**

CURITIBA

2021

THAISA BASTOS GAIO

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA E TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL NA PANDEMIA: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do curso MBA em Gestão Estratégica, de 2021, Setor de Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a)/Professor(a): Prof(a). Dr(a). Queila Matiz

CURITIBA

2021

Gestão Estratégica na Educação Corporativa e Transformação Digital na Pandemia: O Caso de Uma Empresa do Setor Bancário

Thaisa Bastos Gaio

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a transformação digital e a gestão estratégica na área de educação corporativa de uma empresa do setor bancário na pandemia da Covid-19. Busca-se verificar, por exemplo, (I) como a organização se adaptou a esse cenário, (II) quais impactos foram percebidos na área de educação corporativa, (III) qual foi o comportamento dos funcionários em relação às novas metodologias de aprendizagem, (IV) se as novas metodologias de aprendizagem contribuíram para o desenvolvimento acelerado dos funcionários, (V) se foi possível perceber diferenças no grau de adesão aos treinamentos realizados por parte dos funcionários e gestores e (VI) qual a percepção desses funcionários sobre esse cenário na EAD, qual era a sua relação com essa metodologia de ensino e quais as principais mudanças percebidas. Entre os resultados obtidos, destacam-se: o aumento da oferta de cursos online, o crescimento da adesão aos modelos de cursos EAD durante a pandemia, os impactos da transformação digital como aliada no desenvolvimento dos funcionários da organização, o maior acesso aos cursos e com qualidade e a mudança no formato de interação com outros funcionários.

Palavras-chave: Educação corporativa. Transformação digital. Gestão estratégica. Metodologias de aprendizagem. Educação a distância.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the digital transformation and strategic management in the corporate education area of a bank company in coronavirus pandemic. It seeks to verify, for example, (I) how the organization has adapted to this scenario, (II) what impacts have been perceived in the corporate education area, (III) what has been the employees' behavior regarding the new learning methodologies, (IV) whether these ones have contributed to the accelerated development of the employees, (V) whether it has been possible to notice differences in the adherence degree to trainings accomplished by the employees and managers, what (VI) has been the employees' perception about this scenario in distance education, what has been its relationship with this methodology, and what have been the most relevant changes. Looking to the obtained results, the most relevant were: The increase in the offer of online courses, the employees' adhesion growth to DE courses during the pandemic, the digital transformation impacts as a development way for the organization employees, the access and quality increase to these courses and the changes of the interaction employees.

Keywords: Corporation education. Digital transformation. Strategic management. Learning methods. Distance education.

1 INTRODUÇÃO

A Educação Corporativa vem ganhando espaço significativo dentro das empresas no Brasil, com a presença das Universidades Corporativas que exercem um papel muito importante desenvolvendo funcionários e líderes como um instrumento essencial na disseminação da cultura e dos valores da organização. Hoje ela é mais abrangente, inclusiva e flexível, com o apoio das mudanças tecnológicas, especialmente por conta da crescente realização de parcerias e da adoção de soluções de aprendizagem que podem ser utilizadas a qualquer hora e lugar, de modo a proporcionar maior alinhamento entre as ações educacionais e as estratégias das empresas.

Nesse contexto, a competitividade, a modernidade e a inovação, compatíveis com o que o atual mercado exige, passaram a desenvolver um papel indispensável. As organizações precisam construir sistemas de educação que estejam alinhados com a sua estratégia e assim desenvolver seus talentos humanos com eficiência e eficácia. O foco passou a ser as pessoas e não o processo produtivo, certificando o

papel estratégico do primeiro neste novo contexto, em que o conhecimento é verdadeiramente o que importa (TOLEDO, G. S.; DOMINGUES, C. R., 2018).

As organizações tem investido em projetos de educação a distância, como uma das principais soluções para o desenvolvimento dos funcionários, visando a melhoria dos resultados da empresa. O crescimento de programas de educação corporativa baseado em ambientes virtuais, possibilita o acesso ao conhecimento em grande escala pelas universidades corporativas. 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 (SILVA, S. W.; FONSECA, L. R.; SILVA, M. R.; PORTUGAL, P. S.; PIURCOSKY, F.P., 2018)

A utilização das metodologias à distância e sua combinação com ações “blended learning” visam facilitar o atendimento à demanda de treinamento por parte das empresas. Os recursos computacionais, a multimídia e a internet ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem e, sendo adequadamente projetadas, podem atender à demanda por educação (SILVA, S. W.; FONSECA, L. R.; SILVA, M. R.; PORTUGAL, P. S.; PIURCOSKY, F.P., 2018)

Em 2019, além de todas as mudanças e transformações no mundo, surge o coronavírus SARS-CoV-2, uma doença até então desconhecida, a qual induziu *lockdowns*, isolamento e distanciamento social, entre outras mudanças de comportamento na sociedade para frear o avanço da pandemia. No Brasil não foi diferente. As empresas mudaram o formato de trabalho presencial para o *home-office* e os sistemas de Educação Corporativa ganharam abrangência, capilaridade, acessibilidade, velocidade na comunicação e possibilidade de maior alcance para alinhamento estratégico, o qual está ligado diretamente à construção da vantagem competitiva em um cenário em que a nova realidade do mercado é marcada pela necessidade de “agilidade”.

O objetivo deste trabalho de pesquisa é verificar como a Unibrad (Universidade Corporativa Bradesco) se adaptou ao cenário de pandemia e transformação digital. A Unibrad é uma área estratégica dentro da Organização Bradesco, lançada em 2013 tem como missão promover a educação para a excelência profissional e a mobilidade social e tornar-se referência em formação de competências e lideranças, fortalecendo o valor da marca e o compromisso social

para a perpetuidade dos negócios do Bradesco (BANCO BRADESCO S/A, 2021). Busca-se verificar, por exemplo, quais impactos foram percebidos na área de educação corporativa e qual o comportamento dos funcionários em relação às novas metodologias de aprendizagem. Outras questões de pesquisa incluem: A transformação digital, que é um meio de aprendizagem, contribuiu para o desenvolvimento mais acelerado do funcionário? É possível perceber diferenças no grau adesão aos treinamentos por parte dos funcionários e gestores? É possível perceber se os funcionários estão aderindo ao novo formato de treinamentos e sua aplicação?

2 AS MUDANÇAS NA SOCIEDADE: DA PRIMEIRA À QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A luta das organizações pela liderança, ou pela sobrevivência, em um mercado que se move com rapidez, está ligada à sua capacidade de adaptação e inovação em um mundo de informação cada vez mais abundante. Conhecer e aprender são atividades ou habilidades indispensáveis para toda e qualquer organização, pública ou privada, empresarial ou sindical (AMORIM, 2013). As soluções de hoje, representadas por produtos e serviços prestados pelas empresas, estão ficando obsoletas em um intervalo de tempo cada vez menor. No cenário em que vivemos de instabilidade, economia globalizada e inovações diárias, a aprendizagem organizacional é um dos principais fatores para a competitividade e sobrevivência das empresas, pois é o processo pelo qual uma organização mantém ou aprimora seu desempenho a partir da experiência de seus colaboradores, que ocorre ao mesmo tempo individual e coletivamente e está atrelada à cultura da empresa. Informação, conhecimento e aprendizado são elementos considerados cada vez mais relevantes nos processos organizacionais e no desempenho estratégico das organizações.

A primeira revolução industrial usou água e vapor para produzir produção mecanizada. A segunda usou energia elétrica para criar produção em massa. A terceira usou eletrônicos e tecnologia da informação (TI) para automatizar a produção. A quarta revolução industrial está construindo junto com a terceira, a revolução digital que está acontecendo desde a metade do último século. Ela é caracterizada pela fusão das tecnologias que são estão entre a linha tênues das

esferas da física, digital e a biológica. Essas são as três razões porque hoje as transformações não apenas representam a prolongação da terceira revolução industrial, mas a chegada da quarta e a distinguindo das outras: velocidade, escopo, e sistemas de impacto. A velocidade das descobertas não tem histórico precedente. Quando comparamos com outras revoluções industriais, a quarta está evoluindo de forma exponencial, ao invés de linear, e de forma disruptiva (WEF, 2016).

3 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao analisar as mudanças ocorridas entre o século XX e o século XXI, percebe-se que, no início do século XX, o mundo do trabalho possuía uma relativa estabilidade, que permitia uma separação entre trabalho manual e intelectual. Com o surgimento de um ambiente em constantes mudanças, especialmente a partir da segunda metade do século XX, houve uma significativa alteração no perfil das equipes e dos gestores, demandando a disseminação mais rápida e eficaz do conhecimento e um maior comprometimento de todos os envolvidos com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, a educação corporativa tem sido aplicada como estratégia empresarial capaz de promover vantagem competitiva, contribuindo com o objetivo de transformar oportunidades em negócios por meio do conhecimento desenvolvido e compartilhado continuamente entre as pessoas que fazem parte ou estão em contato com as organizações: funcionários, fornecedores, parceiros, clientes, sociedade, entre outros (CARVALHO, 2014).

A educação corporativa surgiu nos EUA, na década de 1950, em um momento de transformações tecnológicas e nas décadas seguintes as universidades corporativas surgem com a missão de capacitar profissionais para o melhor cumprimento de suas tarefas diárias atuais e futuras (CARVALHO, 2014). Segundo Amorim e Fisher (2013) a inserção da aprendizagem como tema da organização precisa levar em consideração o complexo contexto de interações sociais, como apontam a Filosofia, a Sociologia, a Psicologia e a Pedagogia e suas várias possibilidades de abordagem.

A respeito da Economia Baseada em Conhecimento, Amorim e Fisher (2013, p.333) mencionam o estudo de Foray e Lundvall (1996; p.12, p.13):

Posteriormente, Foray e Lundvall estudam, pelo menos dois fatos importantes que dificultam teoricamente a aplicação dos princípios

econômicos fundamentais tradicionais à generalização e à produção de conhecimento: a_ existem grandes mudanças no modo de produção e distribuição de conhecimento (nova dinâmica entre conhecimento tácito e codificado, aumento de importância das redes de trabalho, aceleração do processo de aprendizado) que precisam ser repensados em termos dos princípios econômicos; b_ há importantes assuntos políticos – globalização, subdesenvolvimento, crescimento econômico sustentável, questões ambientais – que precisam ser interpretadas sob a luz da Economia (com foco no conhecimento e aprendizado) [...] Desde sempre, a capacidade do homem para aprender novas habilidades e transmiti-las às demais gerações ocupa função relevante na atividade humana. Entretanto, relativamente às etapas históricas anteriores, a atual é caracterizada por mudanças importantes na relação entre conhecimento e desenvolvimento [...]

Na economia do aprendizado, mudar e aprender são verbos que integram um processo circular e cumulativo voltado à competição, à inovação e novamente à competição, e assim por diante. O ritmo ditado pelas mudanças e pela avidez do mercado por inovações obriga as organizações a estabelecer estratégias que, por sua vez, só se viabilizam com a identificação e o uso de seus recursos e competências. As mudanças ou não das competências das organizações relacionam-se à transformação da organização e de seu ambiente externo. Os processos de aprendizagem organizacional combinam a leitura do ambiente de atuação da empresa, dos seus recursos internos e das possibilidades oferecidas pelas redes constituídas no(s) sistema(s) dos quais a organização toma parte (AMORIM, W., FISCHER, A., 2013).

As estratégias de Educação Corporativa estão atreladas a uma cultura de aprendizagem, que inclui atividades de capacitação formais e informais visando estimular o indivíduo a criar e a compartilhar conhecimento, estimular a interação do profissional nos ambientes que convive para surgir novos conhecimentos através das necessidades práticas e criatividade do cotidiano. Para proporcionar um ambiente em que as pessoas se mobilizem e se comprometam com as estratégias de educação Corporativa, é preciso oferecer um ambiente adequado à aprendizagem, considerar a Educação Corporativa como um processo e não como um espaço físico destinado a cursos, trabalhar conceitos como cidadania corporativa, estrutura conceitual e competências básicas, incluir nos programas clientes, fornecedores, parceiros e terceiros, disponibilizar vários formatos de ensino, incentivar a participação dos líderes, apoiar os programas, assumir um foco global, ter um sistema claro de avaliação dos resultados e tornar a Educação Corporativa

uma possível fonte de vantagem competitiva para a organização (MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z.,2015).

Com base nesses objetivos, é possível definir as principais estratégias de Educação Corporativa como autoinstrução, aulas expositivas, debates, aprendizagem baseada em problemas, estudo de caso, dramatização, workshops ou oficinas de trabalho, benchmarking, job rotation, participação em projetos, jogos, comunidades de prática, coaching e mentoring, e outras estratégias de ensino aprendizagem que podem ser utilizadas nas atividades de Educação Corporativa. Essas e outras estratégias podem visar a uma aprendizagem individualizada quanto promover o desenvolvimento da colaboração e da cooperação entre as pessoas, dependendo da concepção epistemológica e da abordagem pedagógica adotada (MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z.,2015).

Um dos aspectos mais importantes desse novo contexto é o surgimento do ambiente digital, que permite, de fato, a realização de negócios na era digital e do comércio eletrônico (ALBERTIN, 2000). As inovações tecnológicas atualmente são as principais impulsionadoras do desenvolvimento econômico e fontes de vantagem competitiva. Os negócios baseados na internet crescem a cada ano, o que significa que as mudanças devem aumentar ainda mais, com seu alcance global, pela integração de todos os meios de comunicação e pela interatividade potencial que está mudando e mudará para sempre nossa cultura. Muitas empresas desaparecem ou são destruídas por organizações concorrentes, ou de setores diferentes, em decorrência da falta, ou não, de inovação (PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS,2020).

3.1 AS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES FINANCEIRAS E A NECESSIDADE DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As organizações financeiras e os demais setores industriais estão sendo afetados pela transformação digital. Software, hardware, redes e dados estão invadindo o mundo empresarial de uma forma muito rápida, abrangente e profunda. Independentemente do setor ou localização geográfica, as empresas serão muito mais digitais no futuro. As proteções regulatórias não conseguirão evitar as disrupções por muito tempo, a perspectiva atual nas IF é de crescente inovação tecnológica. Hoje, as fintechs inovam diariamente e a mudança do sistema

financeiro, como surgimento do PIX e Openbanking, por exemplo, estão causando mudanças significativas nesse mercado. Soluções digitais, como home banking, mobile banking estão aumentando a popularidade entre os jovens de todo o mundo (PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, 2020).

Todo esse cenário favorece a expansão da educação a distância (EAD), que é o processo de ensino em que professores e estudantes estão separados do mesmo espaço físico e/ou temporalmente. No contexto educacional, a oferta de cursos na modalidade EAD pelas Instituições de Ensino Superior tem sido cada vez mais comum. De acordo com Gusso (2020, p.5) a EAD pode ser:

Definida como uma modalidade educacional mediada por tecnologias em que professores e estudantes estão separados fisicamente, as atividades de ensino na EaD podem ocorrer de forma síncrona, quando o professor e o estudante estão ao mesmo tempo em aula, e/ou assíncrona, quando ambos realizam suas atividades educacionais em horários diferentes (KAPLAN; HAENLEIN, 2016). Embora a EaD possa ser realizada em diferentes meios (impresso, TV, rádio), desde a década de 1980, a principal forma tem sido on-line. Entre as possibilidades de ofertar o ensino por meio on-line, são comuns tanto cursos totalmente on-line quanto híbridos, nos quais uma parte do ensino é realizado no ambiente virtual e outra presencialmente (SUN; CHEN, 2016) [...]

Mas a utilização da EAD não acontece somente no meio acadêmico. A crescente tendência da Educação Corporativa é a incorporação de tecnologias de EAD nos processos de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações públicas e privadas, por causa de vantagens em relação ao ensino presencial (ALBERTIN,2012). Esse modelo vem sendo utilizado pelas Universidades Corporativas, que utilizam diversos formatos e metodologias de aprendizagem, para o desenvolvimento dos colaboradores conforme as estratégias organizacionais e através da pratica o surgimento de novos conhecimentos.

Com o objetivo de acompanhar as atualizações e as tendências do mercado e da Organização, a Unibrad está sempre disposta a ajustar seus métodos e reinventar sua atuação de acordo com a estratégia mais adequada. Uma evidência desse compromisso foi a criação da Escola Digital, ao final de 2015, com a missão de abordar as transformações digitais de maneira transversal, impulsionando a cultura e os resultados da Organização em face da era de mudanças na qual vivemos. Buscando estabelecer a autonomia dos funcionários no seu desenvolvimento pessoal e profissional, utilizam-se, também, as modalidades à distância, com o objetivo de promover programas complementares e estimular a

construção colaborativa do conhecimento. Assim, atua com vários formatos de soluções de aprendizado à distância: cursos on-line através das plataformas de vídeo homologadas na Organização, portal IntegraRH (LMS), Portal de vídeos (Microsoft Stream), inglês on-line (EF), Portal UniBrad Digital, Biblioteca Virtual e aplicativo b-quest. (BANCO BRADESCO S/A, 2021).

Desde sua criação, a Unibrad assegura que o sistema de Educação Corporativa dedique esforços para atender às estratégias organizacionais. Assim, promove a consciência de que a participação do funcionário é determinante para a sua carreira e para os resultados da Organização, criando condições para que os seus objetivos individuais e coletivos sejam alcançados (BANCO BRADESCO S/A, 2021).

4 PANDEMIA DO CORONA VIRUS E SEUS IMPACTOS NO MUNDO

Em 2019, além de todas as mudanças e transformações no mundo, surge um vírus, o coronavírus SARS-CoV-2 que foi identificado pela primeira vez em seres humanos na cidade de Wuhan, China, em dezembro do mesmo ano e transformou-se em uma pandemia em 2020. Como não há tratamento ou vacina para a doença, a indicação mais eficaz para o combate à pandemia, por parte da Organização Mundial da Saúde (OMS), é o isolamento social, que induziu lockdowns e uma recessão global em 2020 (WEF 2020).

Até meados de abril de 2020, as projeções que indicavam que as medidas de controle da pandemia poderiam se prolongar por 2 ou 3 meses. Porém, projeções científicas publicadas a partir desse mesmo mês indicaram a necessidade de ampliar os períodos de quarentena, ainda que de modo intermitente, e de que o retorno às atividades presenciais ocorra de forma controlada, com minimização de riscos de contágio (GUSSO,2020).

A pandemia afetará de maneira duradoura o modo de se viver e trabalhar, com impactos de longa duração na economia mundial, particularmente aos países em desenvolvimento como o Brasil. Essa nova realidade terá especial significado para a educação, exigirá mudanças na atividade econômica, nos modelos de trabalho, no universo da política, nas relações com o meio ambiente, e na ciência e tecnologia (ARBIX,2020).

Ao analisar o mundo do trabalho, a partir desta pandemia algumas possibilidades que poderão se confirmar no futuro próximo, como o trabalho on-line, digital, home-office, teletrabalho (ainda que haja diferenças legais entre eles) indicam que poderá haver, para uma categoria considerável de trabalhadores, uma intensificação de atividades on-line (LEITE, K., 2020). Em todo o mundo, os sistemas educacionais foram afetados pela pandemia da Covid-19. Em diversos países, inclusive no Brasil, a pandemia produziu fechamento generalizado de instituições de ensino, como escolas, faculdades e universidades. Segundo Gusso (2020, p.3) “esse fechamento ocorreu em decorrência de projeções realizadas a partir de dados científicos nas quais se estimava que o período de quarentena perduraria por, no máximo, 90 dias (WHO, 2020)”.

Nas empresas, nas áreas de educação corporativa, a situação não foi diferente, elas precisaram se adaptar ao modelo de trabalho remoto para manter o distanciamento social e conseqüentemente, seus modelos de educação corporativa também precisaram ser transformados.

A possibilidade de bilhões de pessoas se conectarem através dos seus dispositivos moveis, com processadores poderosos sem precedentes, capacidade de memória, e acesso ao conhecimento, são ilimitados (WEF, 2016). As plataformas tecnológicas, disponibilizadas para usar nos celulares, combina pessoas, comportamentos e dados, - criando um novo caminho para consumo, serviços e processos. Diminui barreiras entre negócios e indivíduos, criam riquezas, e causam alterações no comportamento das pessoas e dos profissionais no mundo do trabalho. E essas tecnologias foram fundamentais para que as pessoas se conectassem na pandemia. As organizações foram obrigadas a acelerar seus projetos de transformação digital e possibilidades de acesso remoto, o que já era uma tendência, o desenvolvimento de tecnologias para plataformas que fossem disruptivas com as estruturas industriais que existem, possibilitando compartilhar ou demandar na nova economia (WEF, 2016).

O distanciamento ou o isolamento social provocou diversas mudanças nas organizações, que tiveram que se adaptar a novos formatos de trabalho de forma rápida, e que conseqüentemente, provocou a aceleração de transformação digital nas organizações. Nas áreas de educação corporativa, o ensino a distância se tornou o principal meio de desenvolvimento dos colaboradores. *Lives*, cursos on-line, podcasts, comunicação via WhatsApp, videochamadas, reuniões por meios de

aplicativos de comunicação (Microsoft Teams, Skype, Zoom, Google Meeting, Cisco Webex, entre outras) que não eram comuns, passaram a se tornar diárias e cotidianas. Esse formato, fez com que empresas investissem em melhores dispositivos para acesso, e que tem alcance e capilaridade maior do que nos formatos presenciais com custos muito menores. A pandemia fez com que a transformação digital acontecesse de forma muito rápida e o alcance e velocidade das informações organizacionais e dos sistemas de Educação Corporativa chegassem a muito mais profissionais, se comparado aos modelos citados anteriormente.

4.1.1 ACELERAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA PANDEMIA

O desenvolvimento e o aprimoramento das habilidades e capacidades humanas por meio da educação, aprendizagem e trabalho significativo são os principais motores do sucesso econômico, do bem-estar individual e da coesão social. A mudança global para um futuro do trabalho é definida cada vez mais por novas tecnologias, novos setores e mercados, sistemas econômicos globais que estão mais interconectados do que em qualquer outro momento da história e por informações que viajam instantaneamente e se espalham rapidamente. A próxima década exigirá liderança com propósito para que o futuro de trabalho atenda ao potencial humano e crie uma prosperidade amplamente compartilhada (WEF 2020).

A transformação digital não é uma questão nova e nos últimos anos foi tema central em diversos setores da sociedade, incluindo negócios, economia e saúde. O grau de modernização de um país, sociedade e sistemas produtivos são baseados com seu grau de digitalização (WEF 2020).

A intensa competitividade impõe às empresas a necessidade de se adaptarem e de desenvolverem medidas que as façam competir de forma efetiva independente do momento. Na pandemia, as inovações foram cruciais para que as empresas conseguissem atuar. Nas organizações financeiras os desafios não foram diferentes, os modelos de trabalho presencial foram substituídos pelo trabalho remoto, a transformação digital já era uma necessidade mas agora se tornou primordial, ganhando impulso em ritmo e escala com a pandemia.

5 METODOLOGIA

A pesquisa irá analisar as ações de educação corporativa relacionadas à transformação digital adotadas devido à pandemia. Os dados primários foram coletados a partir dos questionários com perguntas a respeito de percepções e opiniões dos funcionários a partir da sua vivência na empresa e entrevista com dois funcionários da empresa. O corte temporal foi transversal, ou seja, houve uma única coleta de dados em um único período de tempo. A análise de dados se deu por estatística descritiva. A pesquisa foi realizada de forma quantitativa, no mês de abril de 2021, com base em amostragem por adesão e de análise de dados através da aplicação de questionário, através da ferramenta Google Forms (survey) e entrevista realizada através do aplicativo Zoom, (APÊNDICE 1). A amostragem será o estudo de um caso único, pois o foco do estudo é um fenômeno individual.

O questionário foi formado por 17 questões, sendo 7 questões de caracterização dos indivíduos e 10 questões relacionadas ao tema da pesquisa. A amostra da pesquisa foi realizada com funcionários atuantes na empresa estudada, compartilhada através de grupos de WhatsApp, e solicitando a propagação dos respondentes por meio da indicação dos próprios participantes e duas entrevistas de forma on-line, para obter aspectos mais qualitativos relacionados ao objetivo da pesquisa. Ao todo, foram obtidas 132 respostas válidas de um total de 88.647 funcionários (BANCO BRADESCO S/A, 2021).

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa através de questionário Google Forms (survey), foi realizada na em abril de 2021, Já a entrevista via Zoom com dois funcionários da organização foi realizada em junho e julho, todos os participantes consentiram verbalmente a participação na pesquisa, bem como a gravação do áudio da mesma. A duração média das entrevistas foi de 45 minutos. As entrevistas aconteceram entre abril, mês com grande aumento no número de casos e mortes causadas pela pandemia e que se tornou o mais letal da Covid-19 no Brasil em comparação com os meses anteriores, segundo o portal G1 e o consorcio de veículos de imprensa (PORTAL G1, 2021), e junho e julho, meses em que o Brasil tem avançado com a vacinação, o total de vacinas aplicadas, somando a primeira dose é de 39,97%, da população, e

a segunda e a dose única é de 14,61% da população, que passou de 115 milhões até dia 12/07/2021, e aponta tendência de queda nos casos e mortes (PORTAL G1, 2021).

Com o objetivo de identificar as características dos perfis dos respondentes, a primeira parte do questionário obtém informações como sexo, graduação, tempo experiência profissional na empresa, setor de atuação, se ocupa função de liderança, e estado de atuação. Foram obtidas 132 respostas durante a coleta de dados, nenhum respondente foi descartado.

O quadro de funcionários da empresa é composto por 88.687 funcionários, 50,6% do gênero feminino e 49,4% do gênero masculino, com grau de escolaridade 70,3% ensino superior completo, 23% pós graduação completa e 6,3% outros, o tempo de trabalho é de 28% até 5 anos, 32% de 6 a 10 anos, 24,7% de 11 a 20 anos e 15,1% mais de 20 anos. A amostra é composta por 56,9% do gênero masculino e 43,1% gênero feminino, e os respondentes apresentam um alto grau de escolaridade 47,6% possuem curso superior, 50% dos respondentes possuem pós graduação e 0,8% cursando mestrado. Identifica-se que 98,4% dos respondentes possuem no mínimo curso superior. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 40,8% dos respondentes têm mais de 15 anos, e sendo que 48,5% deles têm mais de 5 anos de trabalho na empresa. Diante do alto nível de escolaridade e tempo de experiência profissional, a amostra demonstra um perfil de alta relevância e confiabilidade. Os cargos mais frequentes são bancários 90,7% da amostra, que atuam em rede de agências de diversas localidades do Brasil e 48,5% atuam em cargos de liderança.

Os resultados da pesquisa foram organizados por temas: 1) *Participação e grau de adesão nos cursos antes e durante a pandemia*, 2) *percepção do modelo EAD antes e durante a pandemia* e 3) *gestão estratégica e transformação digital na educação corporativa dentro da organização*.

6.1 PARTICIPAÇÃO E GRAU DE ADESÃO NOS CURSOS ANTES E DURANTE A PANDEMIA

Questionados sobre a participação em cursos presenciais em anos antes da pandemia e cursos que eram presenciais e foram adaptados para o modelo EAD, percebemos o aumento na quantidade de participações em 4 ou mais cursos para

53,9%. No modelo presencial, apenas 16,9% da amostra realizava 4 ou mais cursos durante o ano. Percebemos que há um aumento significativo no número de pessoas que realizaram mais de 2 cursos durante a pandemia 84,7%, se comparado com anos anteriores o número de participação de 2 cursos os mais presenciais era 66,9% conforme comparativo TABELA 1:

TABELA 1 - COMPARATIVO ANTES DA PANDEMIA E DURANTE A PANDEMIA

Quantidade	Participação em Cursos presenciais antes da Pandemia	Participação em Cursos on-line durante a Pandemia
1 vez ao ano	33,1%	15,4%
2 a 3 vezes ao ano	50%	30,8%
4 a 5 vezes ao ano	10%	18,5%
6 vezes ou mais	6,9%	35,4%

FONTE: O AUTOR (2021).

Na pesquisa realizada por entrevista, o primeiro respondente (R1) informou que participava dos cursos presenciais antes da pandemia:

“(...) frequentemente, com um ritmo de reuniões presenciais muito grande, tudo era feito por reunião presencial, dificilmente tinham interações por vídeo, como hoje estamos experimentando, existiam as áudio conferências, que aconteciam pelo período da manhã, muitas vezes as reuniões matinais eram por telefone, mas presencialmente elas eram muito frequentes, muito mais do que hoje. Tinham os cursos obrigatórios que efetivamente tinham que fazer, por causa do cargo, tinham as trilhas, de 3 a 5 cursos por mês (...)” (R1)

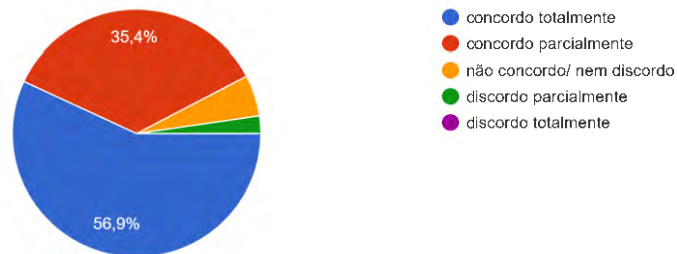
Já o segundo respondente (R2) informou que participava “*em média de 3 a 4 vezes antes da pandemia*”, que confirma a análise feita na TABELA 1

Referente ao grau de adesão dos treinamentos por parte dos funcionários e gestores (FIGURA 1), questionamos se houve mudanças no período da pandemia e 92,3% concorda ou concorda parcialmente com essa mudança e sobre a aplicação efetiva de forma positiva do aprendizado nesse novo modelo, 51,5% responderam que percebiam essa aplicação de forma positiva (FIGURA 2):

FIGURA 1- ADESÃO AOS TREINAMENTOS

Você concorda que há diferenças no grau de adesão ao treinamentos por parte dos funcionários e gestores no período de pandemia?

130 respostas

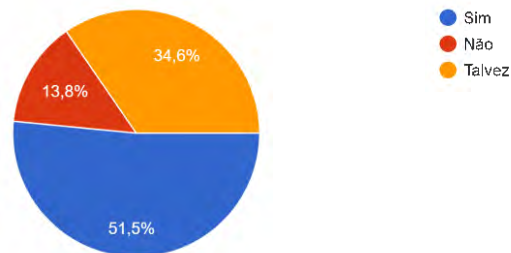


FONTE: O AUTOR (2021).

FIGURA 2- ADESÃO E APLICAÇÃO DOS TREINAMENTOS

Você percebeu adesão dos funcionários ao novo formato dos cursos e sua aplicação efetiva de forma positiva?

130 respostas



FONTE: O AUTOR (2021).

Quando ao grau de adesão aos treinamentos, (R1) não percebeu aumento na quantidade de cursos, mas considerou a questão da divulgação que:

(...) não tem a mesma frequência de 3 a 5 cursos por mês (...) poderia investir um pouco mais, pra que chamar mais atenção e também acho que é pouco divulgado. Eu acho que nós tínhamos que ter uma divulgação, uma motivação maior para os funcionários na procura dos cursos (...) que você vai buscar o conhecimento, por assuntos de RH, gestão empresarial, gestão estratégica, curso de projetos (...) Quanto a divulgação, hoje todo mundo usa muitos grupos de reuniões, uma forma de divulgação em massa, existe o Yammer, vir mais por e-mail, grupos regionalizados que possam ser divulgados só questões da Unibrad, mais palestras, porque , vou dar um exemplo externo, no Instagram vemos várias coisas interessantes, você clica no link, é uma forma de divulgação interessante, tem o robozinho que vai lá e já pega seus dados e eles conseguem capturar, por meio de pesquisa um interesse de algum curso (...) (R1)

Para o respondente (R2) e a quantidade de participações em cursos on-line foi maior e o modelo de trabalho *home office* contribui para essa facilidade, pois o funcionário não necessita de deslocamento e não deixa a unidade sem atendimento como no modelo presencial:

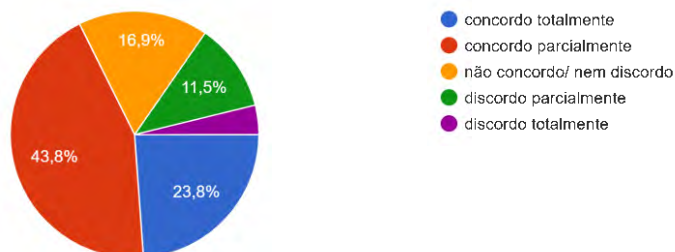
“ Foi maior e no online foram umas 10 vezes durante a pandemia (...) os funcionários estão participando mais, com a questão do *home office* as equipes estão em rodizio e isso facilita muito para treinar o meu funcionário, então quando ele está em *home*, ele consegue se dedicar mais ao curso e o aproveitamento dele é melhor, dá mais qualidade, mais eficiência na nossa produtividade, se faz muito necessário esse formato e precisa continuar, porque se viu que é possível fazer isso, eu percebi que tem mais adesão pela facilidade, não precisa se deslocar, pegar ônibus, alugar um local, essa facilidade de você ir para uma espaço e reservar esse tempo para estudar. Antes da pandemia a gente precisava liberar essa pessoa da agência, que já estava sem funcionários suficientes e era uma barreira, não tinha tempo, não tinha disponibilidade, o gestor não podia liberar, por uma questão da demanda da agencia (...) é excelente para os nossos profissionais, é uma das vantagens competitivas do banco, as pessoas são preparadas para o próximo desafio internamente (...)” (R2)

6.2 PERCEPÇÃO DO MODELO EAD ANTES E DURANTE A PANDEMIA

Antes da pandemia, o modelo EAD estava ganhando força, mas não era consolidado nas empresas e pelas pessoas, apenas 23,8% concordam totalmente que esse modelo era efetivo para o aprendizado (FIGURA 3):

FIGURA 3- EAD ANTES DA PANDEMIA

Antes da pandemia, você concorda que o modelo EAD era efetivo para o aprendizado organizacional?
130 respostas



FONTE: O AUTOR (2021).

Segundo o respondente R1:

“O EAD era uma grande promessa de otimização do tempo, porque buscamos muito conveniência hoje, e a gente acreditava que ficar em um ambiente como no nosso lar e tendo acesso ao ensino a distância o aproveitamento seria muito maior (...) o EAD é um modelo bacana, que veio para otimizar e que ajuda na gestão do tempo, que permite ter mais conforto e aprendizado. Eu tenho participado de um evento EAD mas que você não consegue focar porque o celular está tocando, o e-mail está cheio, o sistema de trabalho está aberto, tem muito a questão do fator externo, acho que não chegamos em um nível de excelência ainda de chegar a de se concentrar e se dedicar como gostaria (...) você precisa de um ambiente que possa se concentrar, tem que interagir, tem que entender o que está ali na tela, antes da pandemia eu achava que o EAD era a solução e agora vejo que é de uma outra forma.” (R1)

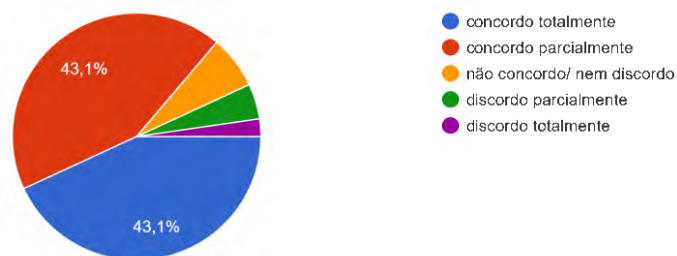
Já para o respondente R2:

“Eu tinha um pré-conceito, achava que ele não iria funcionar, não ia ter efeito, tanto que pra fazer cursos achava que eu não ia ter concentração, que eu não ia conseguir ter tempo, até a pandemia chegar (...) Se pensar no banco em relação a negócios, atender aos clientes, atender aos funcionários, treinamento dos funcionários, eles se capacitaram mais rápido, a empresa foi muito rápida com a questão da transformação digital, e aí esse meu pré-conceito caiu e minha visão mudou e hoje funciona no meu dia a dia profissional e cada vez mais se faz necessário essa interação, tem que ter os treinamentos, e não pode parar (...)” (R2)

FIGURA 4- DESENVOLVIMENTO ACELERADO

Durante a pandemia, você concorda que a transformação digital contribui para o desenvolvimento acelerado dos funcionários da empresa?

130 respostas



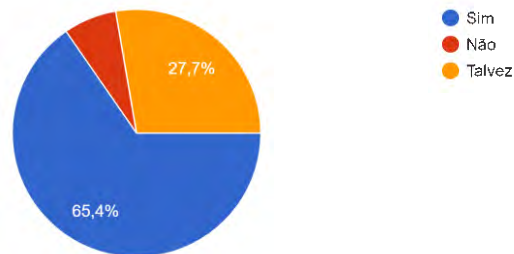
FONTE: O AUTOR (2021).

Durante a pandemia 43,1% a amostra concorda totalmente que a transformação digital contribui para o desenvolvimento acelerado dos funcionários da empresa (FIGURA 4). As oportunidades de aprendizagem, dentro da empresa, estão mais acessíveis do que antes da pandemia e tem melhorado a atuação profissional de 61,5% dos respondentes.

No período da pandemia, as empresas precisaram se adaptar e passaram a utilizar ferramentas de comunicação instantânea, redes sociais internas, WhatsApp, podcasts, *lives*, substituindo encontros presenciais, para que a informação estratégica chegue ao maior número de funcionários. Perguntamos aos respondentes se eles acreditam que essas metodologias são efetivas na aprendizagem organizacional, e 65,4% concordam que sim:

FIGURA 5- METODOLOGIAS DE APRENDIZAGEM DIGITAIS

Você acredita que as metodologias de aprendizagem como LIVE, Podcast, vídeo chamadas (Microsoft Teams, Cisco Webex), redes sociais int...etivas e eficazes na aprendizagem organizacional?
130 respostas



FONTE: O AUTOR (2021).

Segundo o respondente R1, as metodologias de aprendizagem digitais são eficazes e mais rápidas:

“(...) cada plataforma aqui tem uma função (...), podcast do banco na parte de investimentos é fantástico, o podcast deve ser investido mais, você pode ouvir onde quiser, os vídeos pelo Teams, Webex, sim, sejam para informações mais rápidas, elas podem ser mais eficazes, mas para informações serem mais efetivas, as plataformas que agregam cursos EAD são melhores. O podcast é bacana também, uma live também é bem legal, porque tudo é questão de tempo, em um vídeo chamada não tem como ficar mais do que duas horas, porque depois começa a cansar (...) (R1)

Para o respondente R2, as metodologias de aprendizagem digitais são eficazes e mais rápidas e trazem informações relevantes para questões além da rotina diária no ambiente de trabalho:

“São muito eficazes, estou acompanhando muito essa questão da Unibrad que vem incluindo conteúdos de saúde mental, por exemplo, nossa vida profissional está vinculada com a nossa vida pessoal, o profissional feliz trabalha muito melhor e tem mais produtividade, então há essa preocupação com o bem estar do funcionário, não apenas com a formação

das lideranças, se preocupa com o lado emocional, com a minha saúde, minha nutrição, escuto através dos podcast dos nossos gestores da área de RH, e colocar isso disponível no Yammer, nas comunidades digitais e isso é muito bom (...)” (R2)

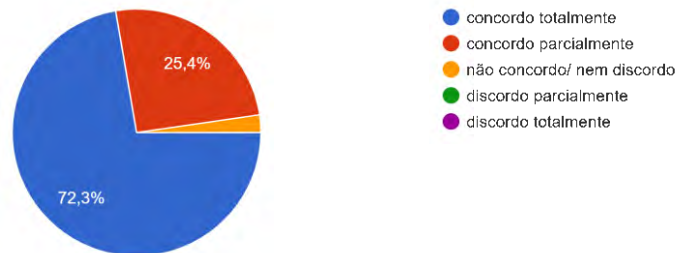
6.3 GESTÃO ESTRATÉGICA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

A aprendizagem organizacional é um dos principais fatores para competitividade e sobrevivência das empresas, 72,3% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação (FIGURA 6):

FIGURA 6– APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Você concorda que a aprendizagem organizacional é um dos principais fatores para a competitividade e sobrevivência das empresas?

130 respostas



FONTE: O AUTOR (2021).

Sobre a mudança e velocidade das informações, os respondentes R1 e R2:

“(...) a digitalização acelerou muito tudo isso e nós gestores percebemos que temos que nos adaptar o mais rápido possível nas questões de estratégia. Assim que você recebe uma informação, precisa elaborar uma estratégia imediatamente e uma das formas é fazer essas informações chegar na equipe (...) quando a gente sofre uma interferência externa, ou mesmo um assunto muito urgente, a gente precisa executar o mais rápido possível e a melhor forma é ter uma comunicação bem fluida, a comunicação precisa ser bem efetiva, precisa ser transparente, sem ruído, de uma forma que o funcionário entenda e é um desafio também (...)” (R1)

“(...) a velocidade está muito maior, o banco pensou que na pandemia iria dar uma travada no lucro, na questão do crescimento profissional, e a essa expectativa foi totalmente ao contrário, o banco evolui em 10 anos em 1 ano, as transformações para os clientes já são visíveis, eles conseguem acessar tudo pelo app, assinar contratos pelo app, pra fazer os cursos é só

entrar no link, ou entrar nos links das *lives* e já está interagindo, interage com vários gestores, desde a alta hierarquia até os CEOs, aproximou as lideranças, os executivos estão mais próximos, fazem *lives*, passam as informações para nós, coisas que nós não tínhamos antes (...) a transformação digital melhora os processos internos, torna mais simples e eficiente todos os processos, pra deixarmos de gastar energia com coisas desnecessárias e que não vão dar resultado (...) eu tenho a tecnologia a meu favor, acesso rápido, as atividades vão precisar de interação com o meio digital (...)" (R2)

Questionados sobre o alinhamento da educação corporativa com gestão estratégica da organização, o respondente R1, concorda que existe esse alinhamento:

" A gestão estratégica da empresa conversa com a área de educação corporativa, um exemplo é o encontro Workshop de Gerentes, que é fantástico, a participação da UniBrad nesse evento é sempre uma grande expectativa, é uma surpresa boa, traz conteúdos ricos, palestras motivacionais, palestras de tendencias, pra que possa contribuir para uma gestão mais efetiva, porque quando a gente volta pra agencia energizado e com vontade de mudar o mundo, olha só a responsabilidade que a Unibrad tem com os funcionários, e tem tudo a ver com a questão estratégica que o banco coloca, quando você vai ao cliente, você precisa saber de vários assuntos, quais são as tendencias econômicas, ele quer saber qual é a visão do banco, sua opinião sobre cambio, dólar, PIB, qual expectativa da taxa Selic, e isso é proporcionado pela área de educação corporativa, isso está linkado com a gestão estratégica, e quem efetivamente não se preparar não estará nunca alinhado, a Unibrad pode colocar os melhores cursos, a gestão estratégica pode te dar o melhor alinhamento, pode te direcionar, mas se você não entender, sempre vai achar que vai ter uma diferença de conexão entre um e outro." (R1)

Ao perguntar aos respondentes se a sua empresa passou por uma transformação digital na área de Educação Corporativa/Universidade Corporativa na pandemia, eles responderam que a transformação digital facilitou o acesso aos cursos, acelerou o desenvolvimento profissional sem perder a qualidade, mudou a forma de interação entre os funcionários em todos os níveis, permitiu a comunicação segura, as trocas de ideias, fóruns, materiais digitais de fácil acesso através de plataformas corporativas e não há mais fronteiras para troca de experiencias e acesso a aprendizagem organizacional. Porém, acreditam que os modelos presenciais são efetivos e permitem uma melhor interação, pois os modelos a distância não permitem que algumas atividades sejam realizadas, a grande quantidade de reuniões, *lives*, cursos e encontros virtuais levam ao excesso de informação. Esse novo formato otimizou tempo, é rápido, eficaz, com capilaridade de alcance a todos os funcionários e mais econômica:

“ Transformação digital é uma mudança muito forte de hábitos, cultura, onde a gente percebe que a tecnologia tem ganhado um espaço muito grande nas nossas vidas e enxergamos ela como um parceiro, que vai ajudar muito a diminuir a dependência de outras pessoas, (...) é saber utilizar de forma assertiva (...) antigamente os cursos eram presenciais, a todo momento éramos convidados para fazer cursos em Curitiba e em São Paulo, com a pandemia houve a transformação digital, (...) e a Unibrad conseguiu se adaptar muito rápido, hoje não temos mais cursos presenciais mas temos o formato online, eu tô fazendo um curso online que se não houvesse a pandemia, com certeza ele seria na modalidade presencial, e eu estou tendo um aproveitamento muito interessante com essa experiência, eu tenho acesso a mais conteúdos e a interação com os colegas é bacana também,(...) o treinamento no formato on-line tem o mesmo grau de relevância do que se fosse presencial” (R1)

“Transformação digital não são só mudanças tecnológicas, só quem mexe com tecnologia, qualquer empresa, qualquer pessoa física tem que ter interação, o mundo realmente mudou, não é só uma visão tecnológica, todos nós precisamos evoluir. Várias plataformas digitais foram instaladas no Banco, pra estarmos interagindo com a universidade corporativa, Yammer, Teams, Stream, Webex, permitindo que todos os funcionários interajam, a universidade corporativa evolui 10 anos também, essa transformação digital foi para os clientes internos e externos, houve essa melhoria, as reuniões mensais tem o rh falando sobre as pessoas, todos os meses, a interatividade é muito grande, vem diversas informações, tem os podcasts que recebemos as informações por e-mail, vários convites para treinamento, de formação de pessoas, isso motiva os funcionários (...) antes da pandemia não tínhamos dispositivos e nem estruturas, recebemos os celulares corporativos para todos os cargos e o acesso todos tem.” (R2)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o momento em que as restrições sociais devido ao coronavírus foram recomendadas, a Unibrad vem se adequando à novos formatos e hoje, está em um movimento incessante para a conversão dos cursos presenciais para o formato de vídeo treinamento (curso ao vivo). Com isso, a Unibrad se adaptou a esta nova realidade, oferecendo soluções de aprendizagem a todos os funcionários que, enquanto participantes, podem contar com a possibilidade de se aperfeiçoarem em casa, com acesso virtual aos cursos por plataformas de videoconferência, estabelecendo interações dinâmicas com instrutores e demais participantes. Atualmente, há mais de 80 cursos já adaptados para o modelo virtual síncrono e outras diversas soluções online assíncronas (BANCO BRADESCO S/A, 2021).

O presente trabalho buscou compreender, por meio da percepção dos funcionários da organização estudada, como a transformação digital impactou o desenvolvimento de pessoas, a possibilidade de participação em treinamentos que antes eram no formato presencial e passaram a ser no formato on-line, através das

ferramentas de vídeo conferência e demais soluções de aprendizagem em EAD, como criar um ambiente propício ao desenvolvimento de pessoal, mesmo em situação de distanciamento social provocado pela pandemia, associada à educação corporativa como ferramenta na gestão estratégica da organização.

A pesquisa mostrou que a implantação de novas ferramentas de tecnologia facilita o desenvolvimento das ações de treinamento e contribui para a melhoria do desempenho e do resultado organizacional. Houve aumento na oferta dos cursos on-line, que antes da pandemia eram presenciais, e os funcionários perceberam o aumento no grau de adesão nos treinamentos. Em se tratando da empresa pesquisada 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 EAD se apresenta como uma ferramenta tecnológica de fácil acesso, democrática e inovadora. Esse formato permite que o profissional desenvolva suas habilidades realizando cursos com conteúdo alinhado às práticas empresariais necessárias para determinada situação cotidiana do trabalho.

É preciso também reconhecer as limitações do objeto da pesquisa. Os programas baseados em EAD dependem de recursos tecnológicos e divulgação para que o usuário possa acessá-lo. É necessário dentro da empresa divulgar mais os programas de desenvolvimento e suas diversas possibilidades, em um universo de aproximadamente 89.000 funcionários, fazer as informações chegarem a todos os funcionários de forma equalizada é um desafio. Do ponto de vista das limitações do estudo, os resultados encontrados não podem ser generalizados, pois levam em consideração a população pesquisada, e a entrevista com 2 funcionários da organização, o que é passível de vies.

A pesquisa não pretende esgotar os assuntos abordados e nem tampouco em relação a transformação digital na educação corporativa especificamente, espera-se que a pesquisa possa fomentar futuros estudos comparando-se com outros cenários, outras empresas e o pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

ARBIX, GLAUCO. Ciência e Tecnologia em um mundo de ponta-cabeça. **Estud. av.**, São Paulo, v. 34, n. 99, p. 65-76, Aug. 2020. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142020000200065&lng=en&nrm=iso . Acesso em 10 Nov. 2020.

ALBERTIN, Alberto Luiz; BRAUER, Marcus. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1367-1389, Oct. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000500009&lng=en&nrm=iso . Acesso em 10 nov. 2020.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; FISCHER, André Luiz. A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. **Nova econ.**, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 329-366, Aug. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010363512013000200004&lng=en&nrm=iso . Acesso em 10 nov. 2020.

BANCO BRADESCO S/A. Relatório de Capital Humano – 1T21. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/o-bradesco/capital-humano/> . Acesso em 25 mai. 2021.

CARVALHO, L. M. Educação corporativa e desempenho estratégico . **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, p. 66-85, 2014.

GUSSO, Hélder Lima et al. ENSINO SUPERIOR EM TEMPOS DE PANDEMIA: DIRETRIZES À GESTÃO UNIVERSITÁRIA. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 41, e238957, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173302020000100802&lng=en&nrm=iso . Acesso em 10 nov. 2020.

LEITE, Kelen Christina. A (IN)ESPERADA PANDEMIA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O MUNDO DO TRABALHO. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 32, e020009, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010271822020000100408&lng=en&nrm=iso . Acesso em 10 nov. 2020.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, L. A Gestão de Mudanças em Projetos de Transformação Digital: Estudo de Caso em uma Organização Financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2020. PORTAL G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/04/25/covid-19-ja-matou-mais-brasileiros-em-4-meses-de-2021-do-que-em-todo-ano-de-2020.ghtml>. Acesso em 28.04.2021.

PORTAL G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/07/12/brasil-registra-menor-numero-de-casos-de-covid-em-24-horas-desde-janeiro-media-movel-de-mortes-e-de-1297.ghtml>. Acesso em 13.07.2021.

SILVA, S. W.; FONSECA, L. R.; SILVA, M. R.; PORTUGAL, P. S.; PIURCOSKY, F.P. Impactos do e-learning em um programa de educação corporativa. Revista Gestão & Conexões, v. 7, n. 2, p. 184-202, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6789707> . Acesso em 04 jun.2021.

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, p. 108-127, jan/abril 2018. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/755/pdf> . Acesso em 04 jun.2021.

WORD ECONOMIC FORUM, The Future of Jobs report 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> . Acesso em 05.11.2020

WORD ECONOMIC FORUM, The Fourth Industrial Revolution what means and how to respond. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> . Acesso em 30.10.2020

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Agradeço a sua participação nesta pesquisa, que faz parte do projeto GESTÃO ESTRATÉGICA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA PANDEMIA: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO desenvolvido por mim como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná, com orientação da Prof^a. Dr^a. Queila Matitz. Ressalto que as informações aqui disponibilizadas terão cunho acadêmico e serão utilizadas como base de dados para o projeto em questão, entretanto por questões éticas serão suprimidos todos os dados pessoais seu e da empresa. Você concorda em participar dessa pesquisa por livre e espontânea vontade?

Perguntas gerais:

- 1 - Nome completo?
- 2- Idade?
- 3- Sexo?
- 4- Nome da organização que trabalha?
- 5- Ramo de atuação da organização?
- 6- Número de funcionários?
- 7- Faturamento anual ou porte da empresa?
- 8- Cargo / função / papel?
- 9- Escolaridade/Formação acadêmica?

Perguntas específicas:

As perguntas a seguir serão baseadas na sua experiência com a área de educação corporativa ou universidade corporativa da empresa em que atua.

- 1- Antes da pandemia, qual era a sua participação em cursos presenciais ao ano em média?
- 2- Durante a pandemia, qual foi a quantidade de participações em cursos on-line até hoje?
- 3- Você percebeu diferenças no grau de adesão aos treinamentos por parte dos funcionários e gestores no período de pandemia?
- 4- Você percebeu adesão dos funcionários por iniciativa própria ao novo formato dos cursos e sua aplicação de forma estratégica? Isso melhorou o desempenho na sua atuação ou da sua equipe? Dê exemplos.
- 5- Antes da pandemia, você concorda que o modelo EAD era efetivo para o aprendizado organizacional?
- 6- Durante a pandemia, você concorda que o modelo EAD contribuiu para o desenvolvimento acelerado dos funcionários da empresa?
- 7- Você acredita que as metodologias de aprendizagem como LIVE, Podcast, videochamadas (Microsoft Teams, Cisco Webex), redes sociais internas (Microsoft Yammer), WhatsApp, plataformas com cursos EAD, são efetivas e eficazes na aprendizagem organizacional?
- 8- Durante a pandemia, você percebeu mudanças na velocidade das informações estratégicas para sua atuação através dos treinamentos?
- 9- As oportunidades de aprendizagem estão mais acessíveis do que antes e tem melhorado a sua atuação profissional?
- 10- A aprendizagem organizacional é um dos principais fatores para a competitividade e sobrevivência das empresas?
- 11- A Gestão Estratégica da sua empresa está alinhada com a área de educação Corporativa?
- 12- O que você entende como transformação digital? A sua empresa passou por uma transformação digital na área de Educação Corporativa/Universidade Corporativa na pandemia? Dê exemplos.