

Gestão de pessoas (GPSS)

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E TECNOLOGIA NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS:
O *E-LEARNING* COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA**

Resumo

As organizações têm adotado o *e-learning* devido sua adaptação ao mercado, que está em constantes mudanças, exigindo assim respostas rápidas e eficazes para suprir suas necessidades. O presente artigo tem como objetivo compreender como a tecnologia influencia, de forma estratégica, o treinamento e desenvolvimento de pessoal nas instituições bancárias. A metodologia adota consistiu na adoção do Estudo de caso e a organização escolhida para realização desse estudo consistiu em uma organização pública do segmento bancário. Por meio da análise das informações coletadas verificou-se que o Treinamento & Desenvolvimento de funcionários por meio do *e-learning* é extremamente eficaz dentro das organizações de segmento bancário uma vez que treina e desenvolve uma grande quantidade de funcionários, bem como traz resultados corporativos. Considera-se que esse método de treinamento pode auxiliar as instituições bancárias a desenvolverem seus funcionários de forma que possam ser oferecidos cursos específicos para o ramo de atuação dessas organizações.

Palavras-chaves: Educação corporativa, treinamento e desenvolvimento, *e-learning*, instituições bancárias.

Abstract

The organizations have adopted *e-learning* due to their adaptation to the market, which are changing, thus requiring rapid and advanced responses to meet their needs. This article aims to be a technology strategically influenced the training and development of staff in banking institutions. The static methodology consisting of the adoption of the case study and an organization chosen to carry out the study consisted of a public organization of the banking segment. Through the analysis of the information collected, it was the training and development of employees through the teaching of English as one of the best teaching tools in the world, as well as a comparative medium. It is considered that the training method can be useful to subsidize employees of their training programs.

Keywords: Corporate education, training and development, *e-learning*, banking institutions.

Introdução

Se há algo na contemporaneidade que não possui retrocesso é a tecnologia, considerando que essa tem sido utilizada de diferentes formas tanto pela sociedade quanto pelas organizações. E nesse contexto a área de Gestão de Pessoas tem aproveitado desse recurso para treinar e desenvolver o quadro de pessoal das organizações.

Ferreira, Garcia e Thielmann (2009) apontam que as organizações têm adotado o *e-learning* devido sua adaptação ao mercado, que está em constantes mudanças, exigindo assim respostas rápidas e eficazes para suprir suas necessidades, sendo assim as ferramentas on-line tem dado grandes contribuições para a preparação das pessoas que compõem o quadro de funcionários das organizações, uma vez que possibilita a disseminação do conhecimento de forma rápida e capaz de abarcar um número maior de funcionários. Ricardo (2009, p.122) aponta que “numa época em que o ambiente competitivo exige um alto grau de sofisticação por parte das empresas, a reciclagem tornou-se uma exigência entre os profissionais que precisam manter-se atualizados”.

No que tange ao e-learning em instituições financeiras, em especial agências bancárias, Teixeira, Stefano e Campos (2015) realizam um estudo em duas agências e puderam verificar que essa metodologia de treinamento, é capaz de gerar satisfação nos funcionários, que atinge uma escala de satisfação entre parcialmente satisfeito e completamente satisfeitos, resultados obtidos devido a facilidade de entendimento dos conteúdos. Os autores observam ainda que a utilização “de cursos a distância em formato e-learning, está atingindo seu objetivo, proporcionando aos funcionários dessas duas agências o desenvolvimento e o aperfeiçoamento pretendido pela instituição bancária, configurando uma efetiva estratégia corporativa (TEIXEIRA; STEFANO; CAMPOS, 2015, p.246).

Ressalta-se que o e-learning tem sido utilizado cada vez mais por empresas de diversos países, por exemplo, 77% das organizações do EUA utilizam esse recurso como fonte de treinamento, sua popularidade no ambiente organizacional está ancorada na capacidade que esse recurso tem de reter o conhecimento dentro das organizações, que pode variar de 25% a 60% (SERAFIM, 2014). Fernandes e outros (2016) expõem que as empresas, pressionadas pela redução de custos e alta competição estão cada vez mais investindo na implantação de cursos em plataformas online com o objetivo de treinar e desenvolver o maior número de trabalhadores possíveis em um curto período de tempo. Nessa mesma linha de pensamento Silva e outros (2018, p.185) afirmam também que “A complexidade do ambiente empresarial exige das organizações formas de gestão flexíveis e alinhadas com a demanda do mercado”. É possível observar que as corporações passaram a investir mais na gestão de pessoas e do conhecimento, com o objetivo de reter clientes, fornecedores, bem como em ferramentas geradoras de conhecimento e atender ao interesse público (LEITE et al. 2006). Posto isso, questiona-se: Como as instituições bancárias utilizam a tecnologia como ferramenta estratégica de treinamento e desenvolvimento?

Mediante a pergunta de pesquisa proposta o presente artigo tem como objetivo compreender como a tecnologia influencia, de forma estratégica, o treinamento e desenvolvimento de pessoal nas instituições bancárias. Esse artigo está estruturado da seguinte forma: a segunda seção trata do referencial teórico, que busca evidenciar alguns conceitos relacionados a educação corporativa, como por exemplo Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e o uso de *e-learning* nas organizações.

Posteriormente abarca-se o caminho metodológico adotado, em seguida é exposto a análise dos dados coletados e por último, e não menos importante as são apresentadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Inicialmente será abordado no referencial teórico o conceito de educação corporativa e em seguida busca explicar o que seria o Treinamento e Desenvolvimento e por última são abarcadas questões que envolvem a uso da e-learning pelas organizações.

2. Educação Corporativa

Devido as constantes mudanças no mercado o mundo corporativo teve que adotar diversas estratégias para se adaptarem as novas exigências, o que culminou no surgimento de um ambiente organizacional marcado por frequentes mudanças que visam garantir a sobrevivência das empresas, ou seja, as organizações tiveram um impacto significativo no que esperar da formação de seus gestores (ÉBOLI, 2004). Sendo assim adotar a educação corporativa passou a ser uma estratégia de sobrevivência organizacional.

No que se refere a educação corporativa o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, (2015) a define da seguinte forma:

Educação Corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação à estratégia de longo prazo de uma organização. Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de Educação Corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos, bens ou serviços (BRASIL, 2015)

Fleury e Oliveira (2001) afirma que a educação corporativa pode ser definida também como um grande sistema de desenvolvimento de recursos humanos que é orientado pelas competências de gestão, que possui o papel de construir as competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilidade da estratégia de uma organização.

Éboli (2004) observa que a educação corporativa obedece a sete princípios básicos, sendo eles: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. A competitividade consiste em valorizar a educação como um meio de desenvolver o capital intelectual do quadro de pessoal, transformando-os em fator de competitividade e a perpetuidade consiste em “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 de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa” (ÉBOLI, 2004, p.45).

A conectividade consiste em privilegiar a construção social do conhecimento através de conexões intensificadas entre comunicação e interação, já a disponibilidade está embasa no oferecimento de recursos educacionais, bem como atividades de fácil acesso e uso, possibilitando a aprendizagem em diferentes espaços

geográfico e de tempo (ÉBOLI, 2004). O princípio da cidade propõe uma estimulação ao exercício da cidadania, tanto na esfera individual quanto organizacional, ou seja, formando sujeitos que sejam capazes de refletir, de forma crítica, sobre a realidade organizacional (ÉBOLI, 2004).

No que tange a parceria e sustentabilidade essas consistem, respectivamente, em desenvolver de forma contínua as competências dos trabalhadores e buscar estratégias que lhe permitam gerar resultados para a organizações (ÉBOLI, 2004). Dentro desse contexto o subsistema de Gestão de Pessoas, o Treinamento e Desenvolvimento possui um forte papel considerando que:

O primeiro momento para a reestruturação do departamento de Treinamento & Desenvolvimento institucional ou do alinhamento estratégico da educação corporativa às estratégias da organização se dá quando a cúpula administrativa decide onde quer posicionar, efetivamente, a área. Nesse sentido, são consideradas quais estratégias e políticas serão adotadas para reservar ao conhecimento o papel de agregar valor ao negócio e atingir, em um futuro determinado, uma posição privilegiada. (FURLAN, 2004, p.60)

Mediante o exposto anteriormente é possível compreender que o subsistema de T&D está fortemente vinculado a educação corporativa, contudo quando se pensa em educação corporativa de forma mais abrangente esse subsistema deve passar por reestruturação para que se alinhe e novas estratégias, tanto da educação corporativa quanto organizacionais. Sendo assim a próxima seção possui como foco discutir o que seria o Treinamento e Desenvolvimento.

2.2 Treinamento de Desenvolvimento em Organizações do Segmento Bancário

Silveira e Lemos (2016) apontam que ao se falar das instituições financeiras (bancos) somos remetidos a pensar no foco dos ativos financeiros, os físicos e os tangíveis, contudo só esses fatores por si só não são suficientes para que essa organização seja auto suficientemente rentável, pois para que haja uma percentual auto de rentabilidade é necessário que haja um fator humano treinado e capaz de operacionalizar todos os recursos estratégicos que permitem a geração de lucro. Mesmo diante de diversos fatores que contribuem para uma atuação cada vez mais eficaz das organizações bancárias no mercado, a formam como o conhecimento humano é gerenciado pode influenciar de maneira significativa os resultados (SILVEIRA; LEMOS, 2016).

Ressalta-se que as organizações financeiras do segmento bancário têm se conscientizado cada vez mais do potencial do treinamento e desenvolvimento como uma ferramenta estratégica que permite maximizar sua atuação no mercado, sendo assim os bancos têm sido um dos segmentos organizacionais que mais tem investido em seus colaboradores por meio do T&D (SILVEIRA; LEMOS, 2016). Nesse contexto os bancos devem ter como valor norteador que seus principais clientes devem ser sempre os funcionários, uma vez que são eles quem propagam o nome da organização (LIRA; ESTENDER; MACEDO, 2015).

Ferreira (2016, p. 14) entende o treinamento como “uma política promovida pela organização, visando liberar no indivíduo seu potencial, aperfeiçoando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos, a fim de torná-lo apto a alcançar os objetivos da organização”. Complementando a ideia anterior Marras (2012, p.145) afirma que “[...] o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

Já o desenvolvimento consiste em “um processo educacional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira ou para que se torne mais eficaz e produtivo” (FERREIRA, 2016, p.14). Caxito (2008, p.11) afirma ainda que o processo de desenvolvimento é responsável por proporcionar as ferramentas capazes de fazer os trabalhadores alcançarem os seus objetivos por meio do desenvolvimento de competências.

No atual cenário financeiro as organizações se deparam a um cenário cada vez mais competitivo, favorecendo assim o crescimento o investimento em educação à distância, pois essa passou a ser uma das principais soluções de treinamento e desenvolvimento do quadro de trabalhadores (SILVA, 2018). Objetivando melhorar os resultados organizacionais, diversos programas de educação corporativa estão adotando metodologias que permitem realizar treinamentos além dos espaços físicos (ALMEIDA, 2010, ABBAD, ZERBINI, SOUZA, 2010). Sendo assim a próxima seção busca discutir a importância do e-learning para as organizações.

2.3 A Importância Do e-learning Para As Organizações Bancárias

Primeiramente faz-se necessário compreender o que seria o e-learning, que para Almeida e Domingues Júnior (2018) trata-se de uma modalidade de ensino a distância que permite os indivíduos realizarem a autoaprendizagem, ao qual esse processo é mediado por recursos didáticos organizados sistematicamente, tendo como principal fonte de acesso suportes tecnológicos de informação, que são podem ser utilizados de forma isolada ou combinada, e veiculados por meio da internet.

Silveira e Lemos (2016), apontam quem algumas instituições financeiras do segmento bancário utilizam tanto metodologias e-learning quanto presenciais em suas ações de treinamento, já para o desenvolvimento utilizam apenas o e-learning como uma forma de educação continuada. Observa-se ainda que o e-learning possui grande impacto no treinamento e desenvolvimento de organizações bancárias, uma vez que sua implementação eleva o grau de concordância dos colaboradores a respeito do quesito interação e facilidade na absorção de novos conhecimentos, na utilização de novo ferramental bem como na capacidade de adquirir novas habilidades por meio do uso do ambiente virtual (TEIXEIRA; STEFANO; CAMPOS, 2015).

Furlan (2004, p.53) afirma que “o e-learning (o aprendizado por meio eletrônico) tem despontado como uma das mais enfáticas manifestações da reinvenção da relação aprendizado/trabalho”. Esse autor salienta ainda que “o aprendizado baseado na WEB e conduzido via Internet ou por meio da Intranet corporativa, permitem as organizações personalizar as experiências de aprendizado para as necessidades organizacionais e preferencias individuais, com bons resultados” (FURLAN, 2004, p.54)

Nesse contexto, de modo geral, é possível observar que o e-learning é uma ferramenta capaz de proporcionar grandes avanços para o mundo corporativo, contudo é necessário que se pondere suas vantagens e desvantagens (ALMEIDA; DOMINGUES JÚNIOR, 2018). Dentre as vantagens pode-se destacar: a flexibilidade geográfica e temporal para realização para realização do curso; baixo custo; abrangência maior de público; fácil controle do desempenho do funcionário. Já as desvantagens se podem destacar: baixa socialização entre os trabalhadores que realizam o curso; alto custo para implementação de um sistema *e-learning*; eventuais falhas no sistema tecnológico; requerer internet com alta velocidade (ALMEIDA; DOMINGUES JÚNIOR, 2018).

3. Caminho Metodológico

Em termos metodológicos evidencia-se que o corpus da pesquisa foi construído por meio da metodologia do Estudo de Caso, cuja a organização escolhida tratar de uma instituição pública do segmento bancário. A escolha de tal metodologia deve-se ao fato de que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais sociais e políticos” (YIN, 2001, p.21).

No que tange ao método de análise do corpus coletado consistiu na construção da explanação, pois segundo Yin (2001) esse método de análise busca:

Explicar" um fenômeno significa estipular um conjunto de elos causais em relação a ele. Esses elos são similares às variáveis independentes no uso previamente descrito de explicações concorrentes. Na maioria dos estudos, os elos podem ser complexos e difíceis de se avaliar de uma maneira precisa (p.140).

O corpus do estudo de caso foi composto por meio das informações colhidas no site da universidade corporativa da organização bancária escolhida, embora as informações estão no domínio público optou-se pelo não identificação da organização. Após ter compreendido os caminhos metodológicos adotados no presente artigo a próxima seção tem como objetivo apresentar e analisar o estudo de caso. Ressalta-se que a pesquisa está enraizada na coleta de dados secundários.

4. Apresentação e Análise do Estudo de Caso

Para o presente artigo escolheu-se uma instituição financeira do segmento bancário e pública que possui o sistema e-learning como uma das ferramentas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

4.1 Descrição do Caso

A organização escolhida possui uma universidade corporativa que tem como objetivo criar significado e valor por meio da educação. Para esse banco ter uma universidade corporativa significa contribuir, em cada ação educacional, para que a empresa, por meio dos funcionários, proporcione a melhor experiência para a vida das pessoas, sem deixar de promover o desenvolvimento do país e da sociedade.

A universidade corporativa da organização escolhida relata que está em constante busca de inovações para cumprir seu papel, respondendo às transformações que estão acontecendo no mercado, mantendo o nível de excelência dos seus programas e realizando tudo de forma inovadora, eficiente e sustentável. Ela conta também com 18 gerências regionais e 8 plataformas, distribuídas no País. Essas unidades oferecem ambientes para aprendizagem e contam com profissionais experientes para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da Empresa, além de conduzir, no seu âmbito de atuação, os processos operacionais da Vice-Presidência de Distribuição de Varejo e Gestão de Pessoas.

As ações da universidade corporativa alinham-se à Estratégia Corporativa e contribuem para concretizar a visão de futuro do Banco, atingir seus objetivos estratégicos e desenvolver suas crenças e valores, consolidando o compromisso com os stakeholders. É o setor de convergência e disseminação de saberes para a construção das competências como manifestações concretas da capacidade de trabalho e do nível de excelência do desempenho organizacional. Para isso é sustentada por 3 pilares:

1. Pessoas: foco na experiência do usuário (sentimento de personalização: Sinto que tudo é feito sob medida para mim e posso escolher os caminhos do meu desenvolvimento).
2. Valor para o Negócio: criação de programas de desenvolvimento que auxiliem no atingimento dos desafios dentro do novo cenário do Banco
3. Pensar Digital: uso de tecnologia de ponta para oferecer a melhor experiência ao funcionário



Figura 1: Instalações de Gerências Regionais e Plataformas
 Fonte: Coletado no site da organização

No site oficial da universidade corporativa do Banco Y é possível compreender a missão e o objetivo dessa instituição, sendo eles respectivamente: “Desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem do Banco” e “Ser uma universidade corporativa inovadora, amplamente reconhecida por oferecer soluções educacionais de excelência, promover o desenvolvimento contínuo de seus públicos, potencializar os resultados do Banco e fortalecer a cultura da organização”. Após ter verificado como a organização escolhida se posiciona a respeito da educação corporativa a subseção a seguir tem como objetivo evidenciar sua posição em relação ao treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

4.2 Análise do caso

O quadro a seguir evidencia qual o foco o setor de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e seu desenvolvimento entre 2015 a 2017.

Modalidade de Treinamento	Total de Horas em 2017	Média por Funcionário em 2017	Média por Funcionário em 2016	Média por Funcionário em 2015
Capacitação Presencial	800.514	8,07	8,85	10,34
Capacitação a Distância	6.934.970	69,94	60,86	67,13
Capacitação em Serviço	197.942	2,00	3,34	4,52

Quadro 1: Horas de T&D

Fonte: Dado coletado na pesquisa

Por meio do quadro acima é possível verificar que nessa organização a ferramenta mais utilizada para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários consiste na ferramenta e-learning, o que está fortemente ligado à sua adaptação ao mercado

10 Cursos On-line mais realizados em 2017	
Nome do Curso	Quantidade de Conclusões
Roda Viva BB: Construção do Conexão	84.005
Autorregulação Bancária - Regras Gerais	71.146
Autorregulação Bancária - SAC	70.974
Autorregulação Bancária - Agências	70.792
Roda Viva BB: Caminhos para a melhoria do atendimento	70.531
Roda Viva BB: Experiência Digital	69.743
Autorregulação Bancária - Conta Corrente	69.719
De bem com você - Alimentação saudável	61.798
Escritórios de Negócios	58.843
Estratégia e Gestão: Experiência do Cliente	52.638

Quadro 2: Os cursos oferecidos

Fonte: Dado coletado na pesquisa

Nota-se por meio do quadro 2 que o treinamento por meio do e-learning é tido como uma forma de educação continuada e capaz de abranger diversos funcionários. Sendo assim é possível criar um diálogo entre teoria e prática, pois Silveira e Lemos (2016) apontam que a educação a distância ou presencial fornecidas pelas organizações funcionam como uma espécie de educação continuada. O quadro 2 evidencia também que a educação corporativa tem sido acompanhada de êxito, uma vez que os cursos possuem um alto índice de conclusão. Outro ponto importante e perceptível na figura três consiste nos cursos oferecidos. Nesse sentido é possível verificar que os cursos estão voltados tanto para a gestão do conhecimento quando para o desenvolvimento do trabalhador, o que configura uma educação corporativa, pois como aponta Brasil (2015) a educação corporativa possui como objetivo o desenvolvimento do conhecimento dos trabalhadores bem como uma gestão estratégica que alinha o conhecimento obtido com os objetivos organizacionais.

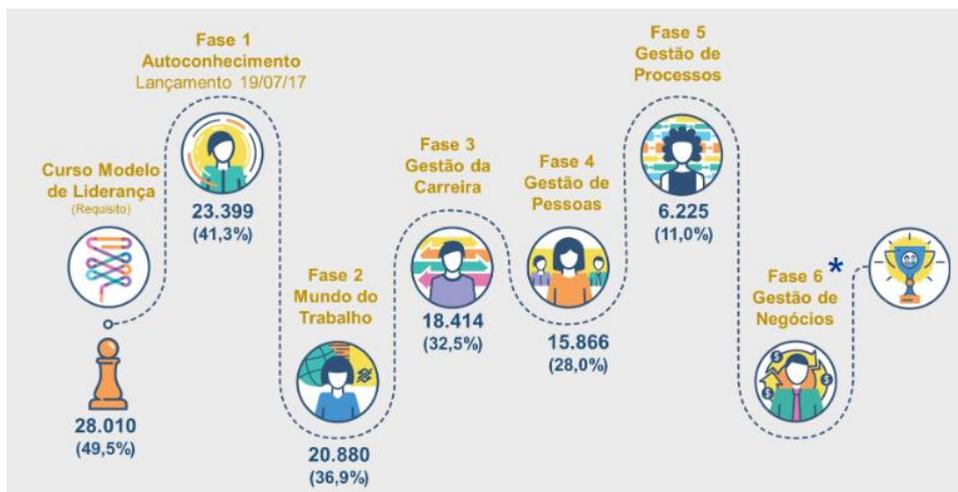


Figura 2: Desenvolvimento de gestores

Fonte: Dado coletado na pesquisa

A figura 2 evidencia como essa instituição bancária aborda o desenvolvimento dos funcionários por meio de um game. Ao qual ela o descreve da seguinte forma:

Game DesEnvolVer: Lançado em julho de 2017, o Game DesEnvolVer prepara uma nova geração de líderes para. São cerca de 56 mil funcionários, entre escriturários, caixas, assistentes, atendentes e supervisores de atendimento, que são convidados a participar de desafios e missões. No Game, os participantes contam ainda com apoio de um mentor para auxiliá-los a trilhar o seu desenvolvimento. A mentoria pretende estabelecer uma relação consistente entre mentores e mentorados, por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências, sob os aspectos técnico e comportamental, influenciando vida pessoal e profissional.

Por meio do exposto é possível verificar, primeiramente, que essa organização utiliza o *e-learning* como uma ferramenta de desenvolvimento, considerando que visam o crescimento profissional dos seus funcionários ilustrando assim o pensamento de Ferreira (2016) ao afirmar que o Desenvolvimento consiste em estratégias organizacionais que possuem como objetivo o crescimento profissional de funcionários e também corroboram o pensamento de Teixeira, Stefano e Campos (2015) ao exporem que os cursos na modalidade *e-learning* propiciam os funcionários de agências bancárias a se desenvolverem e aperfeiçoarem-se. Em seguida é possível verificar que o *e-learning* é utilizado como uma ferramenta estratégica para desenvolvimento de gestores, assim como apontado por Silveira e Lemos (2016) ao relatar que o *e-learning* é uma ferramenta de educação on-line capaz de permitir aos funcionários das organizações do tipo bancárias a se desenvolverem como gestores.

Resultados Globais de Retorno				
Métrica	Fórmula do cálculo	Resultado 2015	Resultado 2016	Resultado 2017
HCVA em T&D (R\$)	Faturamento Bruto – (Custo Total da Empresa + Despesa Operacional – Custo Total de Pessoal Efetivo) – Investimento em T&D/Full Time Equivalent (FTE)	1.197.734	1.101.087	853.712,00
ROI (R\$)	(Total da receita - (Total das despesas com operação - Total de despesas com funcionários)) / Total de despesas com funcionários	2,59	1,96	2,03
HEVA (R\$/por funcionário)	Lucro Líquido – (Patrimônio Líquido x Taxa de Juros CDI) / Full Time Equivalent (FTE)	37.954	(47.987)	14.258,00
ROI Líquido com T&D (R\$)	Faturamento Líquido – (Custo Total da Empresa + Despesa Operacional – Custo Total de Pessoal Efetivo) – Investimento em T&D / (Custo Total de Pessoal Efetivo – Investimento em T&D)	2,62	1,97	2,05

Quadro 3: O retorno financeiro

Fonte: Dado coletado na pesquisa

O quadro 3 mostra como o e-learning torna-se uma ferramenta estratégica não só para o desenvolvimento de funcionários, mas também uma ferramenta capaz de fazer com que as organizações obtenham retornos financeiros, ou seja, essa modalidade de T&D se configura, para as organizações do segmento bancário, com uma estratégia corporativa que auxilia a alcance das metas organizacionais, confirmando assim o pensamento de Teixeira, Stefano e Campos (2015).

Por meio da análise das informações coletadas verificou-se que o Treinamento & Desenvolvimento de funcionários por meio do e-learning é extremamente eficaz dentro das organizações de segmento bancário uma vez que treina e desenvolve uma grande quantidade de funcionários, bem como traz resultados corporativos.

5. Considerações Finais

Inicialmente é retomado aqui a pergunta de pesquisa bem como o objetivo que norteou o presente artigo, sendo eles respectivamente: Como as instituições bancárias utilizam a tecnologia como ferramenta estratégica de treinamento e desenvolvimento? E mediante a pergunta de pesquisa proposta o presente artigo tem como objetivo compreender como a tecnologia influencia, de forma estratégica, o treinamento e desenvolvimento de pessoal nas instituições bancárias.

Por meio do estudo de caso foi possível verificar que as organizações do segmento bancário utilizam o e-learning como uma ferramenta capaz de treinar seus funcionários e conseqüentemente atingir os próprios objetivos mediando o mercado. Para isso buscam treinar uma quantidade maior de funcionários bem como utilizam essa ferramenta para desenvolverem diversos gestores, o que reduz o custo na área de Treinamento e Desenvolvimento de funcionários.

Considera-se que esse método de treinamento pode auxiliar as instituições bancárias a desenvolverem seus funcionários de forma que possam ser oferecidos cursos específicos para o ramo de atuação dessas organizações. No que tange ao objetivo proposto, considera-se que esse foi alcançado parcialmente uma vez que

toda escolha metodológica possui limitações. Sendo assim recomenda-se para pesquisa futuras pesquisas que objetivam compreender o custo da implantação do sistema *e-learning* nas organizações ou que visam verificar quais os melhores cursos a serem oferecidos, no método *e-learning*, nas instituições bancárias.

Referências

ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís.; SOUZA, Daniela Borges Lima de. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 15, n. 3, p. 291-298, 2010.

ALMEIDA, Luis Cláudio de; DOMINGUES JÚNIOR, Luis Roberto Pires. E-learning nas Organizações: os desafios do Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) de pessoas para a Segurança e Saúde no Trabalho (SST), com utilização de ambientes virtuais e material didático on-line. **Ling. Acadêmica, Batatais**, v. 8, n. 3, p. 9-44, jan./jun. 2018

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. Tecnologia e Educação a Distância: Abordagens e Contribuições dos Ambientes Digitais e Interativos de Aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação a Distância**, p. 6, 2010.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Educação Corporativa**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=3599> . Acesso em 29 de mar. 2015;

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE, 2008

ÉBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades. **Revista Gente**. São Paulo: 2004.

FERNANDES, Flávia Roberta et al. Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 44-52, jul. 2016.

FERREIRA, André; GARCIA, Pauli Adriano de Almada; THIELMANN, Ricardo. O e-learning como ferramenta de aprendizagem: um estudo de caso múltiplo sobre a percepção dos treinandos. In: **II ENGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Curitiba, 2009.

FERREIRA, E. M. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FURLAN, Luiz Fernando. **Educação Corporativa**: Contribuição para a competitividade. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

LEITE, Eliana Duarte et al. O SERPRO e a educação corporativa. In: SANTOS, A. R. et al. (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2006.

LIRA, Amanda dos Santos; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela de. Gestão de pessoas: desenvolvimento de talentos da área operacional do banco. In: **XII SEGET – Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia**, Resende, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa e Aprendizagem**. São Paulo: Quality Mark, 2009.

SERAFIM, Ana. **Estatísticas importantes sobre e-learning**. 2014. Disponível em <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7427-estat%C3%ADsticas-importantes-sobre-e-learning.html#sthash.LdnFyk1F.dpuf>> Acesso em 28 de mar. De 2019,

SILVA, Sheldon William e outros. Impactos do e-learning em um programa de educação corporativa, **Gestão & Conexões = Management and Connections Journal**, Vitória (ES), v. 7, n.2, p. 184-202 jul./dez. 2018.

SILVEIRA, Priscila Rocha; LEMOS, Adriana dos Santos Reis. Gestão de pessoas: As estratégias de treinamento e desenvolvimento nas três maiores organizações do segmento bancário do Brasil no período de 2013 a 2014. In **Congresso Internacional de Administração**, 2016.

TEIXEIRA, Gylmar ; STEFANO, Silvio Roberto; CAMPOS, Elaine Aparecida Regiani de. *E-Learning*, Percepções Sobre Satisfação No Treinamento A Distância Em Instituição Financeira: Reação Versus Impacto. **Race**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 225-250, jan./abr. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001