

# Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil\*

Tatiana Ghedine\*\*

Maurício Gregianin Testa\*\*\*

Henrique Mello Rodrigues de Freitas\*\*\*\*

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Organização em transição; 3. Tecnologia da informação (TI): a internet/intranet; 4. Educação a distância via internet/intranet; 5. Método de pesquisa; 6. Análise dos casos; 7. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Organization in transition; 3. Information technology (IT): the internet/intranet; 5. Research method; 6. Case analysis; 7. Final remarks.

PALAVRAS-CHAVE: educação a distância; centros de treinamento; universidades corporativas; internet.

KEY WORDS: distance learning; training centers; corporative university; internet.

Este artigo analisa o funcionamento e as características das iniciativas de educação a distância em grandes empresas no Brasil. Foram realizados dois estudos de caso,

---

\* Artigo recebido em jan. e aceito em jul. 2005.

\*\* Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS; mestre em administração pelo PPGA/EA/UFRGS; bacharel em administração e análise de sistemas pela Unisinus. Endereço: Rua Washington Luis, 855, sala 307 — CEP 90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: tghedine@yahoo.com.br.

\*\*\* Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS; mestre em administração pelo PPGA/EA/UFRGS; bacharel em administração pela UFRGS. Endereço: Rua Washington Luis, 855, sala 307 — CEP 90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: mgtesta@ea.ufrgs.br.

\*\*\*\* Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS. Doutor em gestão pela UPMF, Grenoble, França. Endereço: Rua Washington Luis, 855, sala 307 — CEP 90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: hf@ea.ufrgs.br.

um na universidade corporativa de uma subsidiária de uma multinacional americana e outro em um centro de treinamento da produção (CTP) de uma subsidiária de uma multinacional européia. O estudo de caso utilizou basicamente três formas de coleta de dados: a observação direta das instalações e funcionamento das unidades de análise, a realização de entrevistas informais (não-estruturadas) com alguns integrantes das equipes durante o período de observação e a realização de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados ajudam a compreender essas organizações no que se refere a aspectos como concepção educacional, público-alvo, financiamento, desenvolvimento dos cursos, avaliação, custos iniciais, retorno sobre o investimento, vantagens e desvantagens.

Understanding internet distance learning initiatives: case studies in two large companies in Brazil

This article analyzes distance learning initiatives in large companies in Brazil, how they work and what are their features. It presents two case studies: one at a corporate university at an American multinational company subsidiary and another at a production training center in a European multinational company subsidiary. The case studies basically used three forms of data collection: direct observation of the installations and their functioning, informal interviews (non-structured) with a few team members during the observation period and semi-structured interviews. The results helped to understand these organizations in aspects such as educational concept, target audience, financing, course development, evaluation, initial costs, return on investment, advantages and disadvantages.

## 1. Introdução

A partir da segunda metade do século XX a evolução no tratamento da informação vem ocorrendo em diversas áreas, destacando-se, entre elas, as áreas de comunicação e de processamento de informações (Soares, Lemos e Colcher, 1995). A conjunção dessas duas áreas está revolucionando a sociedade atual, abrindo fronteiras com novas formas de comunicação, onde as redes de computadores atuam como uma das fontes propulsoras de uma nova ordem geopolítica (globalização), tecnológica — computação em rede aberta e centrada no usuário — e organizacional — mercado dinâmico, aberto e competitivo (Tapscott e Caston, 1993).

Essa nova ordem está mudando a maneira como os negócios funcionam, o modo de trabalho das pessoas e, também, está reformulando as expectativas, necessidades, e oportunidades educacionais e de aprendizado (Hämäläinen, Whisnston e Vishik, 1996; Urdan e Weggen, 2000). Com isso, um novo paradigma de competi-

tividade está surgindo e trazendo novos desafios relacionados com o negócio, com as relações de trabalho e com os recursos humanos.

Com base nesses desafios surge a necessidade de melhorar a efetividade do capital humano das empresas, ou seja, propiciar uma melhor capacitação e desenvolvimento contínuo de pessoal. Isso está provocando um aumento de demanda por novas competências, uma vez que o conhecimento cada vez mais se transforma em um produto de rápida obsolescência, impondo a necessidade de um aprendizado constante (Hämäläinen, Whisnston e Vishik, 1996; Rosenberg, 2002; Rosa e Moreira, 2002).

Essa rápida obsolescência do conhecimento deve-se, em grande parte, à velocidade com que estão surgindo novos produtos, devido à diminuição dos ciclos de produção e do período de vida dos mesmos, o que faz com que as informações recebidas e treinamentos realizados tornem-se rapidamente obsoletos (Urdan e Weggen, 2000). Isso está levando as organizações a realizarem diversas mudanças culturais e estruturais para tornarem-se competitivas nesse mercado cada vez mais dinâmico. Entre essas mudanças encontra-se o comprometimento direto, por parte das organizações, com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores (Meister, 1999).

Esse investimento no capital humano está fazendo com que as organizações sigam claramente as iniciativas apontadas pela literatura como estratégia de desenvolvimento organizacional: centros de treinamento ou universidades corporativas (Peak, 1997; Meister, 1999; Alperstedt, 2000; Gerbman, 2000).

Nessas iniciativas a educação a distância via internet (EAD) está surgindo como uma das principais soluções para treinamento e aprendizagem dos colaboradores nas organizações, estabelecendo um mercado que será cada vez mais explorado, sobretudo por empresas de grande porte, como uma ferramenta para difundir conhecimentos em pontos geograficamente dispersos (Strazzo e Wentling, 2000; De Luca, 2002; Testa e Freitas, 2002; Rosenberg, 2002).

Esse crescimento dos cursos de EAD nas organizações vem sendo potencializado por diversos fatores: o alto custo da educação tradicional; a rapidez da mudança dos conteúdos dos cursos de forma dinâmica e personalizada; a limitação de ordem temporal (ditadas por horários de trabalho e dificuldades de deslocamento); a importância crescente da aprendizagem continuada; as limitações geográficas (impossibilitando o deslocamento de potenciais alunos localizados em regiões distantes); a globalização dos negócios e da educação; a evolução das tecnologias

interativas de comunicação; entre outros (Hämäläinen, Whisnston e Vishik, 1996; Ferreira, 2000; Urdan e Weggen, 2000; Rosenberg, 2002).

Para melhor poder compreender o fenômeno, foi realizado um estudo exploratório em duas organizações brasileiras (doravante chamadas de Alpha e Beta), que conceberam e implantaram uma universidade corporativa (a empresa Alpha) e um centro de treinamento de produção (a empresa Beta) utilizando a EAD via internet/intranet para a capacitação de seus colaboradores. Este artigo pretende compreender melhor o funcionamento das iniciativas de educação a distância em grandes empresas no Brasil.

Na seqüência, destaca-se a crescente importância do investimento no capital humano por parte das organizações devido às grandes mudanças ocorridas no mercado mundial potencializadas pela globalização (seção 2), sem esquecer da influência da internet nessas mudanças e nas novas oportunidades de aprendizado proporcionadas por ela (seção 3), principalmente para a EAD (seção 4). O método de pesquisa é definido na seção 5. Na seção 6 são apresentados os resultados do estudo exploratório cujas considerações finais são abordadas na seção 7.

## 2. Organização em transição

O avanço das tecnologias da informação e o crescimento econômico mundial trouxeram a necessidade das organizações estabelecerem diferenciais para garantir a fidelização dos clientes e sobreviverem à concorrência, potencializada por uma economia global. Para isso as empresas estão cada vez mais investindo em seu capital humano, tornando o aprendizado uma estratégia de desenvolvimento organizacional com o objetivo de garantir a sobrevivência da empresa no mercado (Alperstedt, 2000).

Meister (1999) e Urdan e Weggen (2000) colocam que cada vez mais o capital humano será o fator de maior relevância no valor agregado, o que demonstra uma mudança no pensamento administrativo (quadro 1) — do sucesso com base na eficiência e economia de escala para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos (Meister, 1999). Nessa nova organização que está se estruturando, o trabalho e a aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender.

Quadro 1 Mudanças organizacionais: modelo atual predominante e tendências		
Modelo atual predominante		Tendência
Hierarquia	Organização	Rede de parcerias e alianças
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Autocracia	Liderança	Inspiradora
Domésticos	Mercados	Globais
Custos	Vantagem	Tempo
Ferramentas para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	Força de trabalho	Diversa
Funções de trabalho separadas	Processo de trabalho	Equipes de trabalho interfuncionais
Segurança	Expectativas do colaborador	Desenvolvimento pessoal
Tarefa das instituições de ensino superior	Educação e treinamento	Universidades corporativas, um leque de empresas educacionais com fins lucrativos

Fonte: Adaptado de Meister (1999:3).

Meister (1999) acredita que para prosperar nesse ambiente globalizado, em constante transformação e concorrência cada vez mais acirrada, torna-se necessária uma nova organização baseada em redes de parcerias e alianças. Nesse ambiente a tecnologia será uma ferramenta para desenvolver principalmente a colaboração e os colaboradores estarão buscando na organização apoio para seu desenvolvimento pessoal e não somente segurança no emprego.

Essas mudanças trazem novas demandas para os trabalhadores, exigindo que dominem papéis e qualificações totalmente novos. Isso está fazendo com que as organizações percebam a necessidade de rever o foco dos treinamentos atuais, onde o objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para um treinamento para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, onde os colaboradores aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas para solucionar problemas empresariais reais (Meister, 1999).

Atualmente, a ênfase da maioria dos treinamentos concentra-se nas necessidades individuais de cada colaborador enquanto, com o novo foco, a ênfase encontra-se nas estratégias de negócio, ou seja, o objetivo do primeiro é desenvolver habilidades e o do segundo, as competências essenciais (Gerbman, 2000), empresariais e humanas, para aumentar a competitividade. Eboli (apud Ruas, 2005) diz que competência implica ter conhecimento (compreensão de conceitos e técnicas), habilidades (aptidão e capacidade de realizar) e atitude (postura, modo de agir), que levam ao resultado no negócio. Dessa forma, esse novo foco de treinamento pode ser visto como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. Porém, cabe destacar, é necessário ter conhecimento das competências essenciais da empresa, ou seja, o que a distingue dos concorrentes e a faz ter sucesso para, somente assim, poder treinar as competências existentes e até desenvolver outras que sejam necessárias para seguir a estratégia de negócio da empresa (Ruas, 2005).

Portanto, nesse novo enfoque, o resultado desejado do treinamento não é mais a conclusão de um curso formal, mas o aprender fazendo, desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo quando voltar ao trabalho (Peak, 1997; Meister, 1999; Gerbman, 2000). Nesse cenário, a internet apresenta-se como um novo padrão de comunicação e infra-estrutura de entrega de capacitação e treinamento.

### 3. Tecnologia da informação (TI): a internet/intranet

Muitas opções estão disponíveis no mercado para os gerentes de recursos humanos ou TI interessados em implementar uma solução de EAD em sua organização. Embora elas possam diferir em detalhes tais como interface do usuário, interatividade e largura de banda, as tecnologias utilizadas começam a convergir para uma mesma tecnologia e infra-estrutura de entrega padrão: a internet.

A internet, conhecida como a maior implementação de redes de computadores interligadas em rede (Amor, 2000; Laudon e Laudon, 2001), é o conjunto (hardware e software) de TI que teve o maior crescimento e impacto social (Vassos, 1997) nos últimos anos. Sua velocidade de expansão impressiona: atingiu 50 milhões de usuários em cinco anos, enquanto outras tecnologias ou formas de comunicação levaram bem mais do que isso. A TV a cabo levou 10 anos para atingir 50 milhões de usuários; o computador levou 11 anos; a televisão, 18 anos; o telefone, 16 anos; e o rádio, 38 anos (Greenstein e Feinman, 2000). Esse crescimento da internet deve-se, em grande parte, ao surgimento da World Wide Web, também conhecida como www, w3 ou web. A web padronizou o armazenamento, recuperação e apresentação da informação, utilizando a tecnologia cliente/servidor (Laudon e Laudon, 2001). Por ser efi-

caz, econômica e utilizar a internet como estrutura-padrão para entrega de conteúdo, grande parte das organizações já adotou o padrão web.

A internet liga centenas de milhares de redes individuais em todo o mundo por meio de protocolos que podem ser entendidos como conjuntos de regras que supervisionam as comunicações realizadas pela internet (Amor, 2000). O mais conhecido dos protocolos da internet é o TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), que possibilita a troca de mensagens entre os computadores conectados a ela (Amor, 2000). Existem outros protocolos utilizados na internet que também são conhecidos, como por exemplo o HTTP, responsável por assegurar a transmissão de documentos HTML (Hypertext Markup Language).

Além da internet, existem ainda outros dois tipos de redes que de certa forma a compõem e utilizam os mesmos protocolos: as intranets e as extranets. A intranet é uma rede organizacional interna que oferece acesso a todos os dados da empresa. Ela utiliza a infra-estrutura de rede existente na empresa, juntamente com os padrões de conectividade da internet e softwares desenvolvidos para a web (Laudon e Laudon, 2001). Por ser particular é protegida do público em geral por *firewalls* — sistemas de segurança com software especializado para evitar a invasão de terceiros (Urda e Weggen, 2000). As extranets são intranets particulares que permitem acesso limitado para visitantes de fora da empresa. Esse acesso limitado é controlado pelos *firewalls* que permitem acesso somente dos usuários autorizados (Urda e Weggen, 2000). As extranets são importantes para ligar as organizações com clientes ou parceiros comerciais (Laudon e Laudon, 2001).

A internet está trazendo vários benefícios para as organizações, entre eles: conectividade e alcance global; redução dos custos de comunicação; redução de custo de transação; redução de custo de operação; interatividade, flexibilidade e personalização e distribuição acelerada de conhecimento (Amor, 2000; Laudon e Laudon, 2001). Contudo, Young (2001) destaca que entre as oportunidades mais promissoras que a internet oferece para melhorar as operações dos negócios nas organizações estão a entrega de aprendizado e o suporte à performance dos empregados. Rosenberg (2002) acrescenta que a internet é uma tecnologia unificadora que permite que o aprendizado ultrapasse as fronteiras geográficas e organizacionais, as culturas e fusos horários, as linhas de produtos e classificação de clientes, transformando radicalmente o aprendizado nas organizações e levando todos os envolvidos a avaliar novamente a sua função e seu objetivo.

Hämäläinen, Whisnston e Vishik (1996), Strazzo e Wentling (2000) e Urda e Weggen (2000) colocam que a internet cria uma flexibilidade de tempo, localiza-

ção, conteúdo e forma de instrução sem precedentes, onde os estudantes estão potencialmente hábeis a aprender o que eles precisam quando e onde eles quiserem e no formato mais apropriado a suas necessidades, o que está fortalecendo cada vez mais a EAD.

#### 4. Educação a distância via internet/intranet

Até quase o final do século XX, os cursos por correspondência do Instituto Universal Brasileiro e os telecursos de 1<sup>o</sup> e 2<sup>o</sup> graus da Fundação Roberto Marinho foram sinônimos de educação a distância no Brasil. Com isso, a educação não-presencial acabou vinculada ao trabalhador menos qualificado e de baixa renda. Essa percepção começou a mudar em meados da década de 1990, a partir do salto tecnológico ocorrido com a disseminação da internet. A rede mundial de computadores, como também é conhecida, trouxe consigo um item fundamental para o processo de ensino/aprendizagem a distância: a interatividade (Cheong, 2002; De Luca, 2002). Assim, a educação a distância via internet, cuja sigla também é EAD, começou a colocar a EAD, em algumas situações, no mesmo patamar do ensino presencial.

Existem na literatura várias conceituações de EAD, o que indica a falta de um senso comum sobre o assunto (Salas et al., 2002) tanto na academia quanto no mercado. Porém, o conceito fundamental de EAD é bastante simples: estudante e professor encontram-se separados fisicamente e na maioria das vezes, também, temporalmente (Moore e Kearsley, 1996).

Moore e Kearsley (1996:11) apresentam uma definição para EAD:

Educação a distância é a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através da eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos essenciais organizacionais e administrativos.

Urda e Weggen (2000:88) definem EAD da seguinte forma:

Situação educacional na qual o instrutor e o estudante estão separados pelo tempo, localização geográfica, ou ambos. A educação ou o curso de treinamento são entregues em locais remotos via meios de comunicação síncrono ou assíncrono, incluindo correspondência escrita, textos, gráficos, áudio e videotape, CD-ROM, aprendizado online, áudio e videoconferências, TV interativa e fax.

Portanto, pode-se dizer, de uma forma mais ampla, que educação a distância é uma modalidade de ensino-aprendizagem caracterizada pela distância geográfica que separa aluno e professor e onde a interatividade entre ambos é facilitada por algum tipo de tecnologia (Veiga et al., 1998; Niskier, 1999).

Contudo, Urdan e Weggen (2000), Wentling e colaboradores (2000) e Rosenberg (2002) destacam a utilização de TIs como sendo ferramentas capacitadoras para a EAD, possibilitando a entrega do conteúdo e dos serviços disponíveis online. Portanto, a EAD caracteriza-se pela união da tecnologia (com destaque especial para a internet), com conteúdo e serviços (Hämäläinen, Whisnston e Vishik, 1996).

## 5. Método de pesquisa

A pesquisa desenvolvida tem natureza exploratória e utilizou como método o desenvolvimento de dois estudos de caso: um na universidade corporativa de uma subsidiária de uma multinacional americana (Alpha) e outro em um centro de treinamento da produção (CTP) de uma subsidiária de uma multinacional europeia (Beta). A Alpha pertence ao setor varejista e possui atualmente 5 mil colaboradores no Brasil, enquanto a Beta pertence ao setor automobilístico e possui cerca de 2 mil colaboradores na planta brasileira.

O estudo de caso foi baseado em Yin (2001) e utilizou basicamente três fontes de evidências ou formas de coleta de dados, analisadas de forma convergente, conforme defende o autor. As duas primeiras foram a observação direta das instalações e funcionamento das unidades de análise e a realização de entrevistas informais (não-estruturadas) com alguns integrantes das equipes durante o período de observação. A terceira e mais importante forma de coleta de dados foi a realização de duas entrevistas semi-estruturadas, uma com a gerente de RH da empresa Alpha, e a outra, com o gerente do centro de treinamento de produção (CTP) da empresa Beta. Ambas as entrevistas basearam-se em tópicos previamente selecionados e condizentes com o tema em questão. Para a realização das entrevistas utilizou-se um roteiro (apêndice), onde as questões versavam principalmente sobre: aspectos dos programas de EAD, características da universidade corporativa e centro de treinamento, avaliação dos cursos, certificações fornecidas, público-alvo, custo e retorno sobre investimentos.

As entrevistas tiveram duração, em média, de 1h20min e foram gravadas e transcritas pelos próprios pesquisadores. As transcrições passaram por uma análise de conteúdo temática (Bardin, 1977), com o objetivo de identificar vários aspectos

referentes à utilização da EAD por universidades corporativas e centros de treinamento e possibilitar uma melhor compreensão sobre essas iniciativas.

## 6. Análise dos casos

A seguir será apresentada uma noção sobre universidades corporativas e centros de treinamento, e em seguida a concepção da universidade corporativa da Alpha e do centro de treinamento de produção da Beta e como elas estão utilizando a EAD para aprendizagem de seus colaboradores.

### *Universidade corporativa e centro de treinamento*

A área de treinamento e desenvolvimento de pessoal vem passando por diversas transformações que estão mudando a maneira de pensar e agir do profissional de recursos humanos. Os gerentes de treinamento sentem uma necessidade crescente de capacitação e aprendizagem constante do quadro de colaboradores para acompanhar a evolução do mercado e da concorrência. Nesse cenário, aparecem dentro das organizações, com cada vez mais força, as universidades corporativas e os centros de treinamento, com características e propostas diferentes.

Peak (1997) e Meister (1999) colocam que um centro de treinamento tende a ser reativo e descentralizado, enquanto uma universidade corporativa tem orientação proativa e centralizadora, ou seja, o centro de treinamento propõe programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários, sendo muitas vezes identificada sua necessidade no contexto de um setor específico. Na universidade corporativa os programas de educação são permanentes e orientados com visão no futuro, antecipando e gerando necessidades de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa (Meister, 1999). Peak (1997) e Gerbman (2000) reforçam essa visão colocando que a universidade corporativa possui um escopo mais estratégico, enquanto o centro de treinamento possui um escopo mais tático e operacional. Essas e outras diferenças podem ser observadas no quadro 2.

Quanto ao financiamento, ou origem do investimento dos cursos, no centro de treinamento a responsabilidade é única e exclusiva da organização (Alperstedt, 2000) podendo ser bem variado o valor do investimento. Já as universidades corporativas necessitam de um investimento significativo maior por parte da empresa a que estão atreladas do que os centros de treinamento, mas, para ambas, o retorno é

diffícil de ser mensurado (Peak, 1997). Porém, a universidade corporativa tem a possibilidade de obter uma nova fonte de renda oferecendo seus cursos ao público externo que compõe sua cadeia de valor (Peak, 1997; Meister, 1999; Alperstedt, 2000) e, com isso, pode obter outra fonte de receita e atingir sua independência financeira, o que não ocorre com os centros de treinamento.

Quadro 2  
Diferenças entre centro de treinamento e universidade corporativa

Aspecto	Tipos de iniciativas	
	Centros de treinamento	Universidades corporativas
Foco	Reativo	Proativo
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Endosso/responsabilidade	Pouco/ningum	Administração e colaboradores
Apresentação	Instrutor	Experiência com várias tecnologias
Responsável	Diretor de treinamento	Gerentes de unidades de negócios
Audiência	Público-alvo amplo/ profundidade limitada	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições	Inscrições abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualidades dos profissionais	Aumento no desempenho do trabalho
Financiamento	Pela organização	Pela organização e público externo
Certificações	Certificados de cursos de certificação	Créditos reconhecidos e outorga de diplomas

Fonte: Adaptado de Meister (1999:23).

Quanto à validade de créditos cursados, algumas universidades corporativas estabelecem parcerias com instituições de ensino superior tradicionais, objetivando tornar reconhecidos os créditos dos cursos oferecidos na universidade corporativa para obtenção de um diploma, uma vez que as instituições de ensino superior têm poder de chancela de diplomas (Gerbman, 2000; Alperstedt, 2000). Meister (1999) menciona que algumas empresas americanas que possuem universidade corporativa

já outorgam seus próprios diplomas, pois são licenciadas pelo Estado para atuar como instituição educacional de ensino.

Na universidade corporativa, a política de composição dos professores para ministrar cursos de treinamento é variável (Peak, 1997). Algumas universidades corporativas entendem que somente “professores universitários titulados podem ministrar aulas; outras utilizam consultores externos; e outras ainda valem-se dos próprios profissionais da empresa, após estes serem submetidos a um treinamento para o desenvolvimento de habilidades didáticas” (Alperstedt, 2000:7).

Cabe ressaltar que muitas universidades corporativas e centros de treinamento contam com instalações próprias e/ou são total ou parcialmente virtuais. Existem, também, universidades corporativas e centros de treinamento que utilizam as instalações e/ou profissionais de instituições de ensino superior com as quais geralmente possuem algum tipo de parceria (Meister, 1999). Portanto, a localização dos cursos não é um fator que diferencia a universidade corporativa do centro de treinamento.

A seguir serão analisados os casos das empresas Alpha e Beta, sendo que a primeira possui uma universidade corporativa e um centro de treinamento e a segunda três centros de treinamento.

### *Análise das empresas Alpha e Beta*

A empresa Alpha possui um centro de treinamento que já está estruturado há mais de uma década e uma universidade corporativa, quase totalmente virtual, que entrou em funcionamento há cerca de dois anos, que será o foco deste estudo, pois oferece cursos de EAD via internet/intranet. Essa iniciativa da universidade corporativa foi exclusiva da subsidiária brasileira. A criação dessa universidade baseou-se em um dos princípios da empresa, como colocou a gerente de recursos humanos (RH)

quando se coloca como princípio da organização desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a educação tem a ver com isso... preparar o indivíduo para a vida, para o mundo, não só para o trabalho do aqui e agora. Dentro dessa visão a gente pensou assim, precisamos de algo mais que agregue valor aos colaboradores da Alpha e que eles possam ter uma aprendizagem, que não importa se eles estão na Alpha ou fora dela, o que importa é que eles vão ser indivíduos melhores, mais preparados para ver o mundo de uma forma diferente.

Após essa reflexão e já tendo tido algum tipo de contato com universidades corporativas americanas, o grupo de RH da Alpha começou a estudar o funcionamento de universidades corporativas. Contratou-se, então, um consultor, com experiência nessa área, que auxiliou em todo o processo de estruturação da universidade, “a gente começou a estudar com ele [o consultor] e montamos todo o planejamento estratégico da Universidade Alpha; desenhamos como é que seria todo o futuro dela, toda a concepção didática e a partir disso começamos a implantar”. Durante toda essa fase de concepção da Universidade Alpha, o grupo de RH visitou algumas empresas, localizadas no Brasil, que já possuíam universidades corporativas e outras que possuíam centros de treinamento com utilização de EAD.

Já a empresa Beta possui três centros de treinamento: um da área de marketing, outro da área de RH e outro da área de produção. É importante destacar que todos eles são independentes e não possuem vínculo hierárquico. Nessa pesquisa vamos utilizar somente os dados do Centro de Treinamento de Produção (CTP) uma vez que esse é o único que utiliza a intranet para seus treinamentos.

O CTP foi implantado na empresa Beta, em 1996, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos, pois nessa época o padrão de qualidade da Beta estava deixando muito a desejar em relação às outras subsidiárias do grupo espalhadas pelo mundo. Hoje a empresa tem a qualidade como um dos seus princípios mais importantes e, segundo o gerente do CTP, “para atingir a qualidade você precisa treinar as pessoas. Como é difícil conseguir no mercado pessoas com o *know-how* necessário, a gente acaba tendo que treiná-las aqui dentro (...) Além disso é necessário que você tenha pessoas que realmente saibam o que estão fazendo”. Esse treinamento tem garantido à Beta, nos últimos anos, a melhor qualidade de produtos do grupo.

Nota-se que na Beta o treinamento objetiva melhorar a qualidade do produto e não o desenvolvimento educacional de seus colaboradores, diferentemente do que se observa na Alpha, onde a preocupação com a capacitação e aprendizado dos seus colaboradores foi o que motivou, segundo sua gerente de RH, a criação da Universidade Corporativa Alpha. Segue um detalhamento dos casos explorados segundo diversos aspectos.

### Concepção educacional das empresas

Definiu-se, para a Universidade Alpha, uma macroconcepção didática educacional, baseada em eixos educacionais, com o objetivo de nortear o seu funcionamento. Esses

eixos foram divididos em formação básica, formação avançada (onde são escolhidas as pessoas que poderão participar desse eixo) e programas sob demanda. O acesso a esses programas, na maioria das vezes, é condicionado pelo tempo do colaborador na empresa e pelo seu resultado na avaliação de desempenho interna realizada na própria Alpha. Porém alguns cursos requerem outros pré-requisitos devido à temática a ser aprendida.

A formação básica é obrigatória para todos que têm acesso à Universidade Alpha. Nela encontram-se os programas de *trainees*, de cidadania corporativa que trata sobre filosofia, missão, visão e valores da empresa e de relacionamento entre colaboradores e líderes. Na formação básica encontra-se também o curso de MBA realizado por uma universidade brasileira renomada, que fornece, ao final do curso, um diploma para os alunos. Esse curso ocorre durante um ano, com vagas disponíveis somente para 30 colaboradores e é totalmente presencial. Os interessados se candidatam e são selecionados segundo os critérios já mencionados anteriormente.

Na formação avançada encontram-se os cursos para desenvolvimento de competências essenciais para apoiar as estratégias definidas pela empresa para os próximos anos. São cursos de liderança, de MBA e de competências diretivas. Todos esses cursos são oferecidos para colaboradores pré-selecionados, sempre levando em conta o tempo de empresa e a avaliação de desempenho.

Já na formação sob demanda encontram-se os programas de reciclagem, competências críticas e atualizações que servem para atualizar os colaboradores e reforçar algumas competências que não estão bem incorporadas por eles. O programa de reciclagem serve para atualizar o conhecimento do colaborador quando há mudança de algum processo, por exemplo. O programa de desenvolvimento de competências críticas é utilizado quando se nota deficiências na avaliação de desempenho do colaborador em alguma competência essencial. Outro programa é o de atualização

que é tudo que tem de novo, um congresso, um evento, uma novidade que tenha surgido no mercado. (...) Tudo isso depois vai para uma base de conhecimento e fica disponibilizado para as pessoas fazerem uso daquele conhecimento. Ele [conhecimento] tem que ficar disponível. Agora o conhecimento não é mais da pessoa ele é da organização e tem que estar disponível para a organização de alguma forma. (...) Ou ele [colaborador que teve acesso ao novo conhecimento] vai escrever um artigo, ou vai botar na base de conhecimento um material que trouxe de um evento, ou vai fazer algum comentário breve.

A Alpha possui também um centro de treinamento, que não utiliza EAD via internet/intranet para capacitação de seus colaboradores.

Na empresa Beta, o CTP está organizado em três níveis cada qual com um objetivo distinto. O treinamento de montagem treina o colaborador naquela função, ou seja, “se hoje ele está trabalhando em uma estação que monta pneu, com o treinamento de montagem ele vai aprender a montar pneu”, ou seja, um treinamento extremamente operacional, condizente com a função do colaborador na linha de produção.

O treinamento tradicional realizado em sala de aula, segundo o gerente do CTP é “meio teórico e prático (...), é um algo a mais que ele [colaborador] ganha (...) ele aprendeu a montar o pneu agora ele vai aprender o que é o pneu, o que significam aquelas letras, aqueles números”. Segundo o gerente do CTP é uma tentativa de fazer o colaborador entender a importância da sua função e ter noção crítica do que está fazendo, para poder fazer melhor.

Já o treinamento auto-instrucional é realizado individualmente, em uma sala na área de treinamento, por meio de apostilas ou da intranet. Esse treinamento pretende um aprendizado contínuo, uma atualização mais técnica sobre as etapas de produção, ou seja, faz com que o colaborador entenda melhor o papel dele dentro de todo o processo produtivo e a importância de realizar a sua função da melhor maneira possível. Segundo o gerente de CTP “antes as pessoas montavam peças e não sabiam para que montavam, hoje elas sabem o que estão fazendo, sabem que o que estão fazendo serve para tal coisa. Dá para perceber uma satisfação muito grande por parte deles”.

Esses dois últimos tipos de treinamento visam atender não somente a necessidades imediatas de produção, mas também a modificações futuras no processo produtivo decorrente de novos projetos para novos produtos. O treinamento auto-instrucional será o foco deste artigo uma vez que é o único dos treinamentos oferecidos pelo CTP que utiliza a intranet.

Pode-se observar uma grande diferença entre a concepção educacional da empresa Alpha para a Beta. A primeira visivelmente preocupa-se em desenvolver competências essenciais e críticas para a organização com uma visão mais estratégica enquanto a empresa Beta preocupa-se com o desenvolvimento de habilidades essencialmente operacionais, voltadas para a montagem dos produtos por ela produzidos.

### Público-alvo

A Universidade Alpha foi concebida com a intenção de atender não somente o seu público interno e sim toda a sua cadeia de valor (fornecedor, clientes e comunidade)

se eu [empresa] vendo um determinado produto e quero que estes produtos tenham qualidade será que o meu fornecedor está preparado? O que eu [empresa] posso, em nível de educação, proporcionar para o meu fornecedor para que o produto chegue com melhor qualidade para mim. (...) Então a universidade tem um aspecto mais amplo, ela também tem alguma coisa que vai para a comunidade, que vai para o cliente Alpha. (...) Nós entendemos que a universidade lidera toda esta cadeia de valor, não só o colaborador Alpha (...), ela também deve ter uma outra visão em termos do negócio, visando as estratégias da empresa.

Porém, atualmente a Universidade Alpha não atende ainda sua cadeia de valor. Ela está concentrada somente no público interno, ou seja, seus colaboradores. E dentro desse público de aproximadamente 5 mil colaboradores somente 500 participam dos cursos promovidos pela Universidade Alpha. Segundo a gerente de RH

cinco mil pessoas a gente achou que... ficamos meio receosos. Preferimos primeiro adquirir mais experiência. A gente realmente começou de supervisor para cima. Como analista hierarquicamente está no mesmo nível de supervisor, o que difere é que ele não tem subordinados, a gente abriu também em nível de analista. Só os cargos bem operacionais é que não têm acesso ainda à universidade.

O CTP da empresa Beta tem como público-alvo os colaboradores da área de produção da planta brasileira, em torno de 600 pessoas, e, além disso, é responsável pelo treinamento dos colaboradores nas plantas dos países emergentes (China e Marrocos). O CTP brasileiro também estende seus treinamentos para seus clientes, uma vez que fornece parte do produto final produzido pelos clientes. “Nós produzimos uma peça muito importante aqui para a produção de veículos de transporte e o restante do veículo é montado no nosso cliente (...) Então, para nós, nosso processo de produção começa aqui na Beta e termina no cliente. Por isso estendemos a eles o treinamento necessário”, colocou o gerente do CTP.

O treinamento oferecido aos clientes pela Beta é totalmente operacional, enquanto o treinamento que a empresa Alpha deseja oferecer para sua cadeia de valor terá um alcance bem mais estratégico.

### Participação da área de RH nas empresas

A Universidade Alpha possui um reitor que é o próprio presidente da empresa. A escolha baseou-se no fato de que o projeto teria um maior respaldo se o presidente fosse também o reitor da universidade. Porém, a Universidade Alpha não é uma es-

estrutura separada e independente dentro da organização. Ela encontra-se dentro da área de RH, ou seja, ela é um subsistema da área de RH possuindo uma pessoa responsável por suas atividades. Essa pessoa reporta-se diretamente à gerente da área de desenvolvimento, que também coordena o centro de treinamento da empresa que é administrado separadamente da universidade corporativa.

Mesmo com a criação de uma universidade corporativa a empresa Alpha manteve o seu centro de treinamento, de forma distinta, responsável por atender as demandas do momento relacionadas somente ao treinamento e desenvolvimento de habilidades específicas. Não há previsão de que no futuro o centro de treinamento seja incorporado pela Universidade Alpha uma vez que, como menciona a gerente de RH,

o treinamento tem o seu papel que é importante também, que é treinar as habilidades para a pessoa fazer o seu trabalho. Não com o compromisso de educar a pessoa para o mundo, que é o conceito da universidade. Lá não tem esse objetivo. Você vai ser caixa tem que saber operar o PDV. (...) Não que eles não tenham treinamento comportamental, saibam sobre as estratégias, sobre o negócio da empresa... mas de uma forma diferenciada. Uma visão mais operacional. (...) Treinamento no meu entendimento vai sempre existir dentro dessa configuração, (...) com uma concepção didática diferente da universidade corporativa.

Na empresa Beta a área de RH possui pouca influência no CTP. Ela somente auxilia o CTP quando ele necessita de algum tipo de treinamento comportamental. Porém, a área de RH não desenvolve esses treinamentos; ela contrata os treinamentos solicitados pelo CTP de empresas externas.

Sendo assim, o CTP possui total autonomia para decidir sobre os seus treinamentos quanto à forma, ao conteúdo e à maneira de aplicação. Cada área de treinamento da empresa Beta possui um orçamento próprio, que não é determinado pela área de RH e sim pela área à qual o centro de treinamento está vinculado, ou seja, “trabalhamos na produção sobre a gerência de produção (...) Não respondemos nada à área de RH”, disse o gerente do CTP.

Os treinamentos oferecidos pelo CTP da Beta são puramente operacionais atendendo somente a habilidades específicas que envolvem diretamente a montagem dos produtos por ela vendidos, o mesmo pode ser observado no centro de treinamento da empresa Alpha.

### Financiamento dos cursos realizados

Os cursos online da Universidade Alpha são oferecidos gratuitamente para os colaboradores da empresa sem cobrança de nenhuma taxa. Já quanto aos cursos de MBA realizados anualmente de forma presencial, com professores de uma renomada universidade brasileira, são cobrados 10% do valor total do curso. “A gente cobra alguma coisa para ele ter o compromisso” de realizar o curso até o final. Todos os demais gastos com alimentação, hospedagem (quando necessário) e táxi para deslocamento até o local do curso são de responsabilidade da empresa.

Na empresa Beta todos os treinamentos oferecidos aos colaboradores e aos clientes que recebem treinamento, por motivo já mencionado, são gratuitos. O valor gasto com o treinamento é de responsabilidade da área à qual o centro de treinamento está vinculado, no caso em estudo a área de produção. Cada área da empresa que possui um centro de treinamento recebe anualmente uma determinada quantia para manter sua estrutura, pleiteada por cada área de acordo com projeções de gastos de cada centro de treinamento.

Atualmente as duas empresas estão bancando os gastos com treinamento de seus colaboradores e a empresa Beta também está pagando os gastos do treinamento dos seus clientes, quando necessário. A empresa Alpha não sabe se vai cobrar os cursos que serão oferecidos a toda sua cadeia de valor quando eles estiverem abertos.

### Desenvolvimento dos cursos online

Inicialmente a Alpha comprou muitos cursos prontos no mercado, porém com o cuidado de verificar a sua aceitação em outras empresas que já os tinham utilizado, conseguindo minimizar, assim, os riscos. Dessa forma quando a empresa começou a pensar em desenvolver seus próprios cursos ela já “sabia o que as pessoas haviam gostado ou não nos cursos adquiridos prontos no mercado”. A empresa constatou que quanto mais interativos e com *games*, maior é a satisfação dos alunos com os cursos, “afinal é uma linguagem gostosa... aprender brincando”.

Quando a Universidade Alpha resolveu desenvolver seus cursos ela procedeu da seguinte maneira: a empresa monta o curso, define o seu conteúdo e contrata uma pessoa especializada para transformar aquele conteúdo em um curso online. Mesmo assim ainda existem cursos que são adquiridos no mercado, como por exemplo matemática financeira e planejamento estratégico.

Portanto, existe uma mescla de cursos feitos pela própria universidade e outros adquiridos no mercado. A gerente de RH coloca que também seria impossível

desenvolver todos os cursos, pois demora até um curso ficar pronto e “as pessoas querem um *pool* de cursos (...) aí você mescla, alguns você faz, outros você compra... Para ter um volume interessante”. Ela ainda acrescenta que depois que a universidade corporativa começou a funcionar todos os meses são exigidos novos cursos, para atender à demanda dos colaboradores.

Os cursos online na empresa Beta são utilizados somente nos treinamentos auto-instrucionais e em três idiomas: português, inglês e espanhol. O conteúdo desses cursos, por serem específicos para os produtos da Beta e focados para o desenvolvimento de habilidades operacionais, é desenvolvido pelos próprios instrutores, sendo impossível adquiri-los prontos no mercado.

A programação e adaptação do material para o treinamento em um ambiente online são realizadas por uma empresa consultora que presta apoio ao CTP. Porém, os treinamentos auto-instrucionais ainda não estão totalmente online, a maioria ainda se encontra em meio impresso, na forma de apostilas que ficam guardadas na biblioteca do CTP. Os cursos online não passam da transformação dessas apostilas para o meio eletrônico com a utilização da multimídia para ilustrar os conteúdos.

### Aprendizado online

Os cursos oferecidos pela Universidade Alpha são na sua maioria realizados pela internet ou intranet da empresa. Primeiramente, os cursos foram concebidos para ser realizados somente no horário de expediente, mas com o passar do tempo os colaboradores “solicitaram que fosse possível fazer os cursos fora do horário de trabalho”. A empresa avaliou a possibilidade e concluiu que não haveria problema algum afinal “dentro do conceito de universidade se busca o autodesenvolvimento. Você não fica só no que a empresa está dando e no tempo que ela está dando”. Então é fornecida uma senha que autoriza o colaborador que está fazendo o curso a entrar no portal da empresa Alpha, acessar a Universidade Alpha, e fazer os cursos de qualquer lugar fora da empresa. Com isso os cursos podem ser feitos fora do local e horário de trabalho, apesar de a empresa estimular que os cursos sejam feitos também em horário comercial.

Se o colaborador não possuir um computador no trabalho ou em casa, cada sala estruturada para treinamentos presenciais, realizados pelo centro de treinamento, possui um computador dedicado exclusivamente para alunos da universidade corporativa.

Já no CTP da empresa Beta o treinamento auto-instrucional somente pode ser realizado na sala de estudos localizada na área de treinamento do CTP. Essa sala está equipada adequadamente para o estudo do colaborador, ou seja, todo material que ele necessita ele encontra nessa sala à sua disposição. Porém, esse material não pode ser retirado da sala de estudos e nem acessado pela intranet fora desta sala, pois o gerente do CTP acredita que “seja impossível que um colaborador realize o treinamento auto-instrucional na linha de produção, pois a todo instante ele está sendo chamado e sua atenção pode ser facilmente desviada do conteúdo com o qual ele está em contato naquele momento”.

### Informações sobre os cursos online

Todos os cursos online oferecidos pela universidade estão à disposição dos 500 colaboradores que formam o público-alvo dos cursos. Existem aqueles cursos que são obrigatórios para cada colaborador, pois estão ligados diretamente às estratégias organizacionais. Mas se o colaborador quiser fazer outros cursos que não estejam diretamente ligados à sua carreira dentro da empresa, basta solicitar uma autorização à área de RH.

As inscrições para os cursos oferecidos online pela universidade são feitas pela internet. O colaborador entra e se inscreve no curso que está sendo oferecido, respeitando os pré-requisitos existentes. Cada curso pode possuir mais de uma turma, uma vez que cada turma é formada por no máximo 30 alunos, ou seja, simultaneamente pode haver várias turmas abertas fazendo o mesmo curso. Porém, cada turma possui um monitor responsável pela coordenação dos trabalhos e debates realizados com o auxílio de um *chat*. Esse coordenador é sempre um colaborador da empresa que já tenha feito o mesmo curso e que recebe orientação para desempenhar a tarefa.

Os cursos têm suas datas de início e término definidas no momento da inscrição. São em sua maioria divididos em módulos. Todavia os alunos não precisam fazer o módulo de uma só vez. Eles podem parar no meio do módulo e, quando desejarem, reiniciar de onde haviam parado, bastando para isso utilizar sua senha, desde que seja respeitada a data do término do curso. Uma vez concluído o curso, o aluno não tem mais acesso online ao material de estudo. Pode, contudo, durante o mesmo imprimir todo o material que estiver à sua disposição, mediante compromisso de não divulgá-lo e/ou reproduzi-lo.

Já na Beta os módulos dos treinamentos auto-instrucionais não estão à disposição de todos os colaboradores. Cada colaborador já está cadastrado, previamente, em um programa de computador que possui uma ficha onde estão definidos todos os módulos do treinamento auto-instrucional que ele deve realizar. Eles são es-

tabelecidos de acordo com a matriz de habilidades por função que é definida para cada área da produção. Portanto, os colaboradores capacitam-se somente nas habilidades necessárias para desempenhar as funções da sua área na produção.

Esses módulos de treinamento auto-instrucional são elaborados pelos instrutores de treinamento da Beta. Os instrutores da Beta são funcionários que conhecem bem a sua área de produção, uma vez que acompanham o desenvolvimento do projeto dos novos produtos desde o início e participam de todas as atualizações do produto e da planta de produção, além de receberem treinamento comportamental para poderem desempenhar essa função. O gerente de CTP diz que “por conhecerem bem a sua área são responsáveis por levantar as necessidades da mesma e elaborar o material para o treinamento de auto-instrução”. Pode-se observar que diferente da área de RH que contrata instrutores externos para os treinamentos por ela realizados, os instrutores da área de produção são colaboradores da própria área de produção.

Portanto, a capacitação e desenvolvimento de seus instrutores ou coordenadores é uma característica comum entre a Universidade Corporativa Alpha e o CTP.

#### Avaliação e certificação dos cursos online

Ao término do curso, os alunos passam por algum tipo de avaliação que é sempre realizada online mesmo no caso dos cursos presenciais, com exceção do MBA e dos programas de *trainee*. Esses precisam apresentar projetos, já implantados, e que devem ser aprovados pela diretoria da empresa para o aluno terminar o curso.

O certificado fornecido, ao término dos cursos online, é condicionado à nota que o aluno tirar na prova. A prova é sempre prática, nunca teórica. O objetivo é que os alunos apliquem, em um caso prático, o conhecimento adquirido durante o curso. Caso o aluno não atinja o desempenho desejado ele pode refazer o curso e novamente realizar a prova. Ele somente ganhará o certificado da Universidade Alpha quando atingir o desempenho desejado.

Os cursos realizados pela Universidade Alpha não são avaliados por nenhuma instituição de ensino e nem reconhecidos pelo MEC, com exceção do curso de MBA no qual o aluno recebe um diploma de conclusão de curso outorgado por uma renomada instituição de ensino brasileira. Quanto a ter cursos reconhecidos pelo MEC ou estabelecer parceria com alguma instituição de ensino superior para transformar em créditos os cursos oferecidos pela Universidade Alpha não é o objetivo no momento. “Decidiu-se ter um curso feito por uma universidade e validado por ela. Pretendemos aprender com isso. Aí, depois, a gente vê se vai querer outros cursos, outros programas.”

Na Beta os treinamentos são reconhecidos somente dentro da empresa e por alguns concorrentes, mas nada oficialmente. Quanto à avaliação dos treinamentos

auto-instrucionais, eles funcionam da seguinte maneira: dentro da Beta cada módulo de uma área de produção possui uma apostila, impressa em papel, ou um módulo online. Esses módulos têm duração de 1h30min, porém, segundo o gerente do CTP, “pode acontecer da pessoa levar mais tempo ou menos tempo, tudo depende dela”. Cada módulo é dividido em três partes, cada uma com uma prova específica, resultando ao final de cada módulo três provas. Para passar para o próximo módulo o colaborador deve acertar 100% das três provas. Cada área da produção possui um conjunto específico de módulos que são subdivididos em habilidades por função. As provas podem ser realizadas pela intranet, para os módulos que já estão disponíveis online, ou no papel para os demais módulos.

Ao final de cada módulo é anotado na ficha do colaborador o tempo que ele levou para realizá-lo, a nota das provas e se ele está apto para passar para o próximo módulo. Caso ele esteja apto no próximo treinamento auto-instrucional ele irá dar continuidade ao que está previsto na sua ficha, do contrário, ele deverá refazer o módulo. Não é entregue nenhum certificado para o colaborador. “Nós chamamos isso de programa de certificação individual. A gente vai certificando cada um deles através do treinamento auto-instrucional”, segundo o gerente do CTP.

Os treinamentos realizados por cada colaborador ficam registrados no sistema e são utilizados para avaliar a capacidade e o perfil de cada um quando abre alguma vaga para contratação dentro da empresa Beta. De acordo com o gerente do CTP, esse histórico de treinamento tem sido muito importante para acompanhar o desempenho dos colaboradores e proporcionar oportunidades de crescimento para eles dentro da empresa.

### Custos iniciais

O maior custo de todo o projeto de implantação da Universidade Alpha foi a compra do gerenciador, software que gerencia os cursos realizados online. O preço de aquisição dos cursos oferecidos online também é alto, mas acabam compensando, uma vez que não é necessário pagar deslocamentos, hospedagens e refeições para os alunos. Porém, a utilização do gerenciador é paga por pessoa, tornando-se um custo mensal fixo para a empresa.

Quanto à infra-estrutura de TI, a empresa não precisou realizar grandes investimentos, pois já dispunha de um parque tecnológico apropriado para a realização de cursos de EAD.

No início não foi realizado nenhum grande investimento na Beta. O CTP foi crescendo aos poucos com orçamento modesto, até o momento em que conseguiu provar a sua importância para a área de produção, então começou a se investir consideravelmente nesse CTP. Isso ocorreu com o aumento da qualidade, o que fez com que a subsidiária brasileira se tornasse a primeira em qualidade do grupo mundial da Beta. Com isso aumentaram os valores de investimento na área. Porém o gerente do CTP coloca que ainda precisa-se de mais investimento e que a área ainda tem muito para crescer e contribuir para a Beta.

### Retorno do investimento

O *slogan* da Universidade Alpha é “Conhecimento gerando resultado”, ou seja, a universidade foi concebida para gerar resultados e de preferência quantificáveis. Porém, quantificar os resultados obtidos com os cursos online é algo muito difícil, sendo complicado definir qual o retorno obtido com o investimento.

Porém, os cursos onde a nota é condicionada à apresentação de um projeto desenvolvido e já implantado, como é o caso dos cursos de MBA e *trainees*, facilita a visualização do retorno sobre o investimento realizado. Esses projetos podem ser “a melhoria de um processo, uma nova forma de venda, algo dentro do contexto da organização... pode ser de diminuição de despesas ou aumento de receita”. É esperado que esses projetos retornem em torno de 15% dos valores gastos com os cursos da Universidade Alpha. Por isso a empresa cada vez mais está investindo nos projetos como “uma forma de dizer como é que retornou aquele investimento”.

Na Beta o principal retorno é notado na alta qualidade dos produtos por ela fabricados. Segundo o gerente do CTP “através de gráficos da auditoria do produto que mede a nossa qualidade, conseguimos mostrar o nosso ganho com relação à qualidade. Conseguimos ganhar muito, muito mesmo em qualidade com os treinamentos, e cada dia que passa ganhamos mais e mais”. Esse aumento na qualidade é verificado na auditoria de produto, que segundo o gerente de CTP “na Beta a auditoria de produto é muito rígida, pois a qualidade é um dos pilares da nossa empresa”. O gerente ainda acrescenta que essa melhora na qualidade somente é possível pois “conseguimos treinar cada um dos colaboradores em cada um dos itens, assim a gente consegue amarrar todo o processo de produção”.

Portanto, a Beta consegue medir somente o retorno de forma qualitativa e não-quantitativa, “hoje eu não consigo quantificar exatamente o retorno. Agora em qualidade teve um retorno muito grande, tanto que hoje somos o primeiro em qual-

idade no mundo do grupo Beta, e as outras subsidiárias nos visitam para ver como trabalhamos para atingir esse patamar por anos consecutivos”, diz o gerente de CTP.

### Vantagens, desvantagens e maiores dificuldades encontradas

A partir do momento que você está criando um novo meio de comunicação, no caso via online, você está reforçando um conteúdo. Mesmo que você faça um curso presencial, pode-se usar mais um reforço que é uma prova virtual, ou um exercício virtual, ou algum texto que ele [o aluno] tenha que ter uma interpretação e discutir. Você está usando mais de uma forma de aprendizagem. Está dando mais de um estímulo para que a pessoa possa aprender aquele conteúdo. Eu acho que só tem vantagens, eu não vi assim nenhuma desvantagem.

A gerente de RH apontou, ainda, que o ônus da universidade corporativa não é algo muito difundido no Brasil e, com isso, a empresa acaba tendo que aprender na prática como administrar sua universidade, “é o ônus de ser inovador e de aprender com os erros, com o que deu certo e não deu”.

A maior dificuldade encontrada pelo CTP da Beta é o orçamento destinado para ele. O gerente de CTP coloca que “está se gastando um dinheiro bastante alto em um departamento que não mostra financeiramente um retorno. Você solicita um computador e não consegue demonstrar quantitativamente esse retorno”. Isso dificulta bastante quando se solicita um aumento de orçamento para o CTP.

A segunda dificuldade é o tempo necessário para que as pessoas participem do treinamento. O gerente de CTP coloca que “tem que se arrumar um tempo dentro do seu tempo standard do produto” para poder mandar um colaborador para o treinamento, pois quando um colaborador da linha de produção vai para treinamento, a equipe autogerenciável, da qual ele faz parte, tem que dividir as tarefas dele enquanto ele estiver ausente.

Já a principal vantagem apontada foi a melhora na qualidade do produto e na satisfação das pessoas que agora estão sabendo o que estão fazendo dentro da linha de produção e qual a importância do seu trabalho dentro de todo o processo. Quanto à desvantagem, até o momento, o gerente do CTP não encontrou nenhuma.

## Pontos fundamentais para geração de resultados com o uso de cursos de EAD

O principal ponto destacado foi à utilização do software gerenciador de cursos. Segundo a gerente de RH não se pode simplesmente oferecer os cursos e não monitorá-los

você tem que saber quem é que fez o curso, a onde ele [aluno] está no curso. Se eu quiser agora posso saber quem é que está conectado, que curso está fazendo, quem está faltando terminar o curso, quem está faltando um ou dois dias para terminar o curso e não fez quase nada. Passo a passo eu tenho todas informações como se estivesse dentro de uma sala de aula olhando para o aluno e acompanhando a vida dele.

Para a empresa, o sucesso dos cursos online realizados pela Universidade Alpha está nesse monitoramento diário das atividades dos estudantes, “o nosso sucesso, com grande índice de aprovação e término dos cursos é em cima do monitoramento”. A universidade possui uma estagiária que é encarregada de controlar diariamente o andamento de todos os cursos que estão ocorrendo no momento. Ela é responsável por entrar em contato com os alunos e lembrá-los quanto a prazos, exercícios que não foram feitos etc. É um custo mensal para a universidade, porém, é considerado, pela empresa, vital para o bom andamento dos cursos.

Os resultados obtidos com a Universidade Alpha estão deixando a empresa muito satisfeita, principalmente por perceberem que os colaboradores estão buscando cada vez mais o autodesenvolvimento pessoal e profissional.

O gerente do CTP também coloca que o monitoramento dos treinamentos é um dos pontos fundamentais para o sucesso obtido até o momento. Segundo ele, a empresa está estudando a possibilidade de adquirir um gerenciador de cursos online, do mesmo tipo utilizado pela empresa Alpha, para monitorar de uma forma mais automática o andamento dos treinamentos e ter, também, um controle mais rígido sobre todo o CTP.

## Projeto futuro

A Universidade Alpha tem como objetivo futuro estruturar um curso de graduação básica do varejo que seja reconhecido no mercado. Mas, para a empresa, isso ainda é um sonho, uma meta muito distante da realidade. Apesar de na macrocon-

cepção didática educacional da Universidade Alpha ele já estar previsto “ainda temos muito caminho para trilhar”, acrescenta a gerente de RH.

O CTP tem a ambição de encabeçar a criação de uma Universidade Corporativa Beta. Mas esse assunto ainda está em discussão somente na área de produção, ou seja, essa idéia ainda não foi mencionada para as demais áreas da empresa e muito menos para a matriz européia. Isso ainda é uma semente que está começando a ser plantada na área de produção pelo gerente do CTP.

## 7. Considerações finais

Espera-se que os resultados desta pesquisa auxiliem tanto as empresas que estão pensando em adotar a EAD via internet (Eadi) para capacitação dos seus colaboradores, fornecendo subsídios para suas decisões quanto à estruturação, gestão e utilização de algumas tecnologias para os cursos, quanto às empresas que já utilizam Eadi. Para estas os resultados podem mostrar diferentes formas de avaliação, gestão, tecnologias utilizadas e informações que podem ser úteis para melhorar a qualidade da capacitação oferecida aos colaboradores pela Eadi.

O artigo apresenta alguns limites, dos quais se destaca que, por se tratar de uma pesquisa de cunho exploratório, os resultados obtidos não podem ser generalizados. Os estudos de caso basearam-se fortemente no depoimento de pessoas que integram a administração dos programas de Eadi nas empresas. Entretanto, deve-se considerar que a percepção das pessoas a respeito do fenômeno em estudo sofre várias influências, impossíveis de serem controladas pelo pesquisador.

Como se trata de um assunto relativamente recente e carente de estudos, destacam-se algumas sugestões de pesquisas futuras que poderiam contribuir para as empresas que utilizam Eadi na capacitação de seus colaboradores. São elas: pesquisar um método de avaliação adequado para a Eadi nas empresas e alguma forma de mensurar o retorno de investimento na Eadi, deixando mais claros os seus benefícios à alta direção; desenvolver uma pesquisa quantitativa para corroborar (ou não) os resultados alcançados; e identificar os diversos elementos que influenciam a efetividade dos cursos de Eadi nas empresas.

## Referências bibliográficas

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.

- AMOR, D. A. *(r)evolução do e-business*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHEONG, C. S. E-learning: a provider's prospective. *Internet and Higher Education*, v. 4, p. 337-352, 2002.
- DE LUCA, R. R. Educação a distância: ferramenta sob medida para ensino corporativo. In: CONGRESSO DA ABED, São Paulo, 2002. *Anais...* São Paulo: Abed, 2002.
- FERREIRA, M. E. M. P. A "EAD" num mundo de riscos e possibilidades. *Revista Nexos*, São Paulo, n. 7, p. 45-64, 2000.
- GERBMAN, R. V. Corporate universities 101: corporates universities can augment training programs and teach employees strategic lessons. *HR Magazine*, v. 45, n. 2, p. 101-106, Feb. 2000.
- GREENSTEIN, M.; FEINMAN, T. *Electronic commerce: security, risk management and control*. Boston: McGraw-Hill, 2000. 400p.
- HÄMÄLÄINEN, M.; WHISNSTON, A. B.; VISHIK, S. Electronic markets for learning: education brokerages on the internet. *Communications of the ACM*, v. 39, n. 6, p. 51-58, 1996.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Gerenciamento de sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MOORE, M.; KEARSLEY, G. *Distance education: a systems view*. Belmont: Wadsworth Publishing Co., 1996.
- NISKIER, A. *Educação a distância: a tecnologia da esperança*. São Paulo: Loyola, 1999.
- PEAK, M. H. Go corporate U! *Management Review*, v. 86, n. 2, p. 33-37, Feb. 1997.
- ROSA, Vanderlei F.; MOREIRA, Dilvan A. Educação a distância, um estudo de caso. In: CONGRESSO DA ABED, São Paulo, 2002. *Anais...* São Paulo: Abed, 2002.
- ROSENBERG, M. J. *E-learning: estratégia para a transmissão do conhecimento na era digital*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SALAS, E. et al. Emerging themes in distance learning research and practice: some food for thought. *International Journal of Management Review*, v. 4, n. 2, p. 135-153, June 2002.

SOARES, L. F. G.; LEMOS, G.; COLCHER, S. *Redes de computadores: das LANs, MANs e WANs às redes ATM*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

STRAZZO, D.; WENTLING, T. L. *A study of e-learning practices in selected Fortune 100 companies*. Champaign, Ill.: The Knowledge and Learning System Group/The NCSA E-learning Group University of Illinois, 2000.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. *A paradigm shift: the new promise of information technology*. New York: McGraw-Hill, 1993.

TESTA, M. G.; FREITAS, H. Fatores importantes na gestão de programas de educação a distância via Internet: a visão dos especialistas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.

URDAN, T. A.; WEGGEN, C. C. Corporate e-learning: exploring a new frontier. *WRHambrecht+CO*, Mar. 2000.

VASSOS, T. *Marketing estratégico na internet*. São Paulo: Makron Books, 1997.

VEIGA, R. T.; MOURA, A. I.; GONÇALVES, C. A.; BARBOSA, F. V. O ensino a distância pela internet: conceito e proposta de avaliação. In: ENANPAD, 22. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998.

WENTLING, T. L.; WAIGHT, C.; GALLAHER, J.; LA FLEUR, J.; WANG, C.; KANFER, A. *E-learning: a review of literature*. Urbana-Champaign: University of Illinois, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, K. The effective deployment of e-learning. *Industrial and Commercial Training*, v. 33, n. 1, p. 5-11, 2001.

## Apêndice

### Roteiro utilizado para as entrevistas semi-estruturadas

1. A aprendizagem é importante para a sua empresa? Por quê?
2. Como você definiria universidade corporativa?
3. O que a universidade corporativa difere de um departamento ou centro de treinamento na sua opinião?
4. Quando a universidade corporativa entrou em funcionamento?
5. Quem é o responsável pela universidade corporativa? Por quê?
6. Onde ocorrem os cursos da universidade corporativa?

7. Por que motivo a sua empresa apoiou a utilização de cursos de Eadi?
8. Quem paga pelo programas de ensino disponibilizados?
9. O treinamento possui um alcance mais estratégico ou tático? Por quê?
10. Que tipos de cursos são oferecidos?
11. Os cursos de formação a distância oferecidos por sua empresa têm alguma ligação com gestão de competências?
12. Os treinamentos são dirigidos a que público (interno/externo)?
13. Os colaboradores são estimulados a fazer os cursos somente em horário de trabalho, somente fora do horário de trabalho ou em ambos?
14. O resultado do treinamento é visto pelo aumento da produtividade dos profissionais, pelo aumento do desempenho no trabalho, ou por outro ponto?
15. Os participantes dos cursos podem acessá-lo fora da empresa pela internet?
16. Os programas dão direito a créditos em cursos universitários formais?
17. Qual a duração média de cada módulo que compõe um programa?
18. Quantos módulos (cursos), em média, possui cada programa?
19. Quantos alunos participam, em média, dos cursos?
20. Os cursos estão disponíveis em mais de um idioma? Por quê?
21. Quem coopera para a realização dos cursos de Eadi?
22. Os cursos utilizam que meios de comunicação assíncrona e síncrona?

Obs.: As questões 2 a 6 foram feitas somente para a empresa que possuía universidade corporativa.