

Dannyela da Cunha Lemos

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: Pesquisa de Soluções em e-learning e
Modelos de Universidades Corporativas**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^ª. Édis Mafra Lapolli, Dra.

Florianópolis

2003

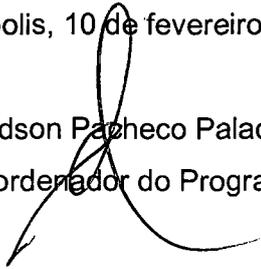
Dannyela da Cunha Lemos

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: Pesquisa de Soluções em e-learning e
Modelos de Universidades Corporativas**

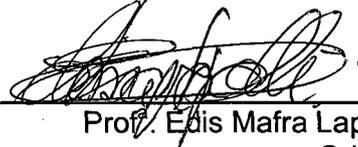
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 10 de fevereiro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa



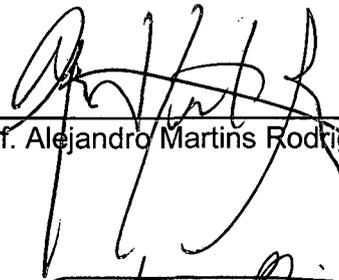
BANCA EXAMINADORA



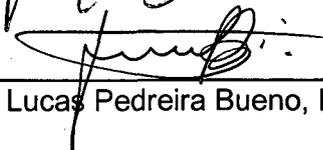
Prof. Edis Mafra Lapoli, Dra.
Orientadora



Prof.ª Andrea Valéria Steil, Dra.



Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.



Prof. José Lucas Pedreira Bueno, M. Eng.

Aos meus queridos
Jeferson e Amanda,
fontes da minha inspiração.

Agradecimentos

À Deus por me iluminar e dar forças para esta caminhada.

À toda minha família e amigos pelo incentivo e carinho.

Ao meu marido Jeferson Rodrigues Lemos, por sua paciência, dedicação e permanente apoio.

À professora orientadora Édis Mafra Lapolli, pelo apoio, confiança e por suas valiosas contribuições.

Aos meus gerentes Elio Souza e Ronaldo Cantarelli Brisolara pelo apoio institucional.

À minha amiga Maria Norma Furtado, por seu apoio incondicional.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC, pelas oportunidades e conhecimentos compartilhados.

A todas as pessoas e instituições que forneceram informações para a realização da pesquisa.

A todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a conclusão desta dissertação.

**“Para fazer as coisas de maneira
diferente, você precisa ver as
coisas de maneira diferente”.**
Paul Allaire, CEO da Xerox Corporation

Resumo

LEMOS, Danyela da Cunha. **Educação Corporativa: Pesquisa de Soluções em e-learning e Modelos de Universidades Corporativas**. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As organizações têm investido cada vez mais em estruturas educacionais, seja por meio da criação de departamentos de treinamento e desenvolvimento ou pela formação de parcerias com instituições educacionais. Esta preocupação aparece no sentido de cobrir as lacunas da educação formal, buscar a informação em diferentes meios e assegurar o aprendizado permanente. Dentre todas as tecnologias disponíveis, a aprendizagem via web ou *e-learning*, desenvolvida individualmente ou combinada com outros recursos multimídia, tem ganhado destaque nas corporações. Isto se deve principalmente ao fato de que com cursos on-line se consegue com mais facilidade e eficiência tornar o aprendizado uma extensão do próprio trabalho. Este trabalho faz um levantamento das soluções de *e-learning* disponíveis no mercado, através da pesquisa em empresas provedoras de serviços de educação corporativa, tais como: instituições de ensino, universidades, consultorias e portais educacionais. Também são pesquisadas empresas que possuem universidades corporativas e suas práticas, especialmente em *e-learning*. A partir da pesquisa, faz-se uma análise da oferta de soluções em *e-learning*, complementadas com as práticas das universidades corporativas. São criados alguns critérios para análise de cursos on-line, que são testados em cursos dos segmentos de empresas pesquisados. Por fim, apresentam-se algumas recomendações em educação corporativa.

Palavras-chave: educação corporativa, *e-learning*, universidades corporativas

Abstract

LEMOS, Dannyela da Cunha. **Educação Corporativa: Pesquisa de Soluções em e-learning e Modelos de Universidades Corporativas**. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Organizations have been investing more and more in educational structures, whether by setting up departments of training & development or establishing partnerships with educational institutions. This particular concern is apparent when it comes to fill the gaps in formal education, seek information by using different media and guarantee permanent, enduring learning. Among all the technologies available, learning via web or e-learning, developed individually or combined with other multimedia resources, have been standing out in corporations. That's due to the fact that on-line courses allow us, easily and efficiently, to make learning more of an extension of work itself. This paper presents some data on e-learning solutions available in the market, through research in companies specializing in corporate education, such as: educational institutions, universities, consultancies and educational web sites. We also research companies that own corporate universities and their practices, especially e-learning. From the research, we analyze the variety of e-learning solutions, complemented with the practices of the corporate universities. Some criteria for analysis of the on-line courses are created and tested in courses of the particular companies researched in a given field. In the end of this paper, some recommendations concerning corporate education are presented.

Key words: corporate education, E-learning, corporate universities.

Sumário

Resumo	p. 07
Abstract	p. 08
Lista de Figuras	p. 11
Lista de Quadros	p. 12
1 INTRODUÇÃO	p. 13
1.1 Contextualização	p. 13
1.2 Objetivos	p. 16
1.2.1 Objetivo Geral.....	p. 16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	p. 16
1.3 Justificativa e Importância do Trabalho	p. 16
1.4 Metodologia	p. 19
1.4 Estrutura do Trabalho	p. 20
2 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA	p. 22
2.1 Conceituação, caracterização e limitações.....	p. 22
2.2 Histórico da EAD.....	p. 26
2.3 EAD no Brasil.....	p. 28
2.4 EAD e as tecnologias.....	p. 30
3 E-LEARNING	p. 33
3.1 Surgimento do e-learning.....	p. 33
3.2 Conceituação.....	p. 35
3.3 Benefícios e limitações.....	p. 37
3.4 Estratégias para implementação do e-learning.....	p. 40
3.5 Integração entre e-learning e sala de aula.....	p. 44
3.6 Questões técnicas.....	p. 46
3.7 Desenvolvimento do e-learning no Brasil.....	p. 50
3.8 O futuro do e-learning.....	p. 53
4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA	p. 55
4.1 Educação corporativa e universidade corporativa.....	p. 55
4.2 Surgimento e importância da universidade corporativa.....	p. 57
4.3 Objetivos e princípios das universidades corporativas.....	p. 60
4.4 Projeto para implantação da universidade corporativa.....	p. 63
4.5 As tecnologias utilizadas nas universidades corporativas.....	p. 68
4.6 Universidades corporativas e universidades tradicionais.....	p. 70
5 LEVANTAMENTO DE SOLUÇÕES EM E-LEARNING	p. 73
5.1 Estruturação da pesquisa.....	p. 73
5.2 Fontes de pesquisa.....	p. 75
5.3 Instituições educacionais/universidades.....	p. 75
5.3.1 Universidade Federal de Santa Catarina.....	p. 75
5.3.2 Fundação Getúlio Vargas.....	p. 79
5.3.3 Universidade Virtual Brasileira.....	p. 82
5.3.4 Universidade Estácio de Sá.....	p. 85
5.3.5 Univir.....	p. 86

5.4 Consultorias.....	p. 87
5.4.1 Catho e-learning.....	p. 87
5.4.2 Harvard Manage Mentor.....	p. 89
5.4.3 Integração.....	p. 91
5.4.4 HSMeducation.....	p. 92
5.5 Provedoras de serviço/soluções.....	p. 94
5.5.1 WebAula Corporate.....	p. 94
5.5.2 Web Training.....	p. 96
5.5.3 G&P Learning.....	p. 98
5.5.4 Mentor Tecnologia.....	p. 99
5.5.5 EZ Learning.....	p. 100
5.5.6 TerrAvista.....	p. 102
5.6 Quadro Resumo.....	p. 102
6 LEVANTAMENTO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....	p. 105
6.1 Estruturação da pesquisa.....	p. 105
6.2 Universidades corporativas.....	p. 106
6.2.1 Grupo Accor Brasil: Academia – Universidade de Serviços.....	p. 106
6.2.2 AmBev: Universidade AmBev.....	p. 107
6.2.3 Grupo Algar: Universidade Algar de Negócios.....	p. 108
6.2.4 Caixa Econômica Federal: Universidade da Caixa Econômica Federal.....	p. 110
6.2.5 Datasul: Universidade Datasul.....	p. 111
6.2.6 Mc Donald's: Hamburguer University.....	p. 112
6.2.7 Motorola: Motorola University.....	p. 113
6.2.8 Petrobrás: Universidade Petrobrás.....	p. 114
6.2.9 Telemar: UNITE.....	p. 115
6.2.10 Unimed: Universidade Unimed.....	p. 115
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA E DOS CURSOS.....	p. 117
7.1 Análise das soluções em e-learning.....	p. 117
7.1.1 Instituições educacionais/universidades.....	p. 117
7.1.2 Consultorias.....	p. 119
7.1.3 Provedoras de serviço/soluções.....	p. 121
7.1.4 Visão geral.....	p. 122
7.2 Análise das universidades corporativas.....	p. 123
7.3 Critérios para análise de cursos.....	p. 126
7.4 Análise dos cursos.....	p. 129
7.4.1 Curso: Gerenciamento de Projetos.....	p. 129
7.4.2 Curso: Liderando Equipes.....	p. 132
7.4.3 Curso: Estratégias para gestão do conhecimento.....	p. 136
7.5 Recomendações.....	p. 139
8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	p. 142
8.1 Conclusões.....	p. 142
8.2 Sugestões para futuros trabalhos.....	p. 143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p. 145

Lista de Figuras

Figura 1: Universidade corporativa, um laboratório de aprendizagem..... p. 69

Lista de Quadros

Quadro 1 Gerações da EAD.....	p. 27
Quadro 2 Diferenças entre a sala de aula tradicional e o e-learning.....	p. 37
Quadro 3 Benefícios do e-learning.....	p. 38
Quadro 4 Expectativas para implantação do e-learning no Brasil.....	p. 51
Quadro 5 Barreiras para implantação do e-learning no Brasil.....	p. 51
Quadro 6 Diferenças entre departamento de treinamento e universidade corporativa.....	p. 56
Quadro 7 Fontes de pesquisa selecionadas.....	p. 75
Quadro 8 Cursos de capacitação em larga escala produzidos pelo LED	p. 77
Quadro 9 Cursos oferecidos pela UVB.....	p. 83
Quadro 10 Cursos oferecidos pela Online University.....	p. 85
Quadro 11 Cursos baseados nas competências gerenciais.....	p. 89
Quadro 12 Resumo das soluções de e-learning.....	p. 103
Quadro 13 Universidades corporativas implantadas no Brasil.....	p. 105
Quadro 14 Comparativo das empresas pesquisadas – pontos fortes e fracos	p. 122
Quadro 15 Critérios comerciais aplicados ao aprendizado.....	p. 127
Quadro 16 Critérios gerais para análise de cursos on-line.....	p. 128

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Mudanças ocorridas no último século, tais como a globalização de mercados, criação de alianças estratégicas, queda de barreiras comerciais, crises econômicas cada vez mais frequentes, fusões e aquisições de empresas e mercados competitivos fizeram com que as empresas passassem da era industrial para a era do conhecimento.

Nessa nova era, a riqueza gerada é produto do conhecimento, seja ele científico, técnico ou mesmo informal. As novas tecnologias da informação, sobretudo a internet, têm contribuído para que este processo ocorra de forma cada vez mais acelerada, facilitando a produção científica, pesquisa e desenvolvimento, praticamente em todos os campos do saber.

Drucker (2000) afirma que o conhecimento passou a ser o recurso primário para os indivíduos e para a economia como um todo, ao passo que os tradicionais fatores de produção – terra, trabalho e capital tornaram-se secundários.

À medida que o tempo passa, torna-se mais difícil para as empresas sustentarem-se com base nos produtos e práticas do passado, que podem ser facilmente absorvidos pelo mercado ou copiados pela concorrência. O conhecimento, pelo contrário, pode sustentar importante vantagem competitiva, capaz de garantir diferenciação dos demais.

Neste contexto, a valorização do capital humano que até então era simples discurso, passou a representar importante estratégia de sobrevivência para muitas empresas. Em termos de potencialidade, o capital humano vale mais que o capital físico, constituído de instalações, máquinas e equipamentos e que o capital intangível, feito de marcas, patentes, base de clientes etc (DAHLMAN, 2002).

O capital humano é a soma do conhecimento de todos dentro de uma empresa, o que lhe propicia um diferencial de mercado. É resultado da interação e colaboração entre as pessoas, do compartilhamento e da aprendizagem contínua em uma organização (DAHLMAN, 2002).

A constatação de que o processo econômico precisa mais do que nunca do conhecimento gerado pelo capital humano tem impulsionado a busca pela educação

permanente, que traz a necessidade de um novo paradigma educacional, que dê conta de prover o indivíduo de habilidades que lhe permitam aprender, aprender a aprender e também aprender a desaprender, durante toda sua vida, num processo contínuo e natural.

No ambiente das organizações, há um movimento a favor desta busca, movido principalmente pela necessidade de sobrevivência no mercado. Este movimento encontra forças na tecnologia e também nos próprios profissionais que precisam renovar suas qualificações para manterem sua capacidade de empregabilidade.

Junqueira e Vianna (1999) apontam algumas tendências em educação nas empresas que confirmam esta nova necessidade:

- A exigência, cada vez mais intensa, de que o treinamento e desenvolvimento abandonem sua característica burocrática e tornem-se centros efetivos de resultado;
- A formação escolar básica oferecida no Brasil, raramente consegue atender as exigências de capacitação exigidas pelas empresas e pelos mercados da atualidade;
- A entrada na quinta onda, a do conhecimento já é realidade (as anteriores foram: agrícola, industrial, serviço e informática/telecomunicações);
- A valorização do ativo intangível nas organizações exige novas formas de planejamento, desenvolvimento e mensuração do capital intelectual e da inteligência competitiva;
- A grande escassez de talentos capazes de gerar uma diferenciação competitiva compatível com as demandas desses novos tempos. Atrair, desenvolver e reter talentos será prioridade;
- A preparação das pessoas para exceder às expectativas do cliente será fator crítico de sucesso;
- A revolução telemática criará novos processos de aprendizagem que transformarão completamente o sistema tradicional de ensino.

Como se pode constatar, as tendências confirmam uma realidade muito próxima. Movido por estas demandas, o aprendizado eletrônico, ou *e-learning* desponta como importante ferramenta tecnológica para a condução do aprendizado como uma prática constante dentro das empresas, na velocidade exigida pelas mudanças.

Segundo pesquisa realizada pelo IDC – International Data Corporation, o mercado mundial de *e-learning* vem crescendo a uma taxa superior a 100% ao ano,

no período de 1999 a 2004. Só nos Estados Unidos, os investimentos realizados devem representar até 2004 dois terços da receita do mercado corporativo mundial de *e-learning*. No Brasil, o investimento em 2002 neste mercado deve movimentar cerca de US\$ 43 bilhões (www.rh.com.br – 19/04/2002).

Um outro estudo, realizado pela PricewaterhouseCoopers em quase duzentas empresas, líderes em seus segmentos na América Latina, visando traçar o cenário de utilização e penetração do *e-learning*, aponta que 40% das empresas expressam interesse estratégico no assunto, mas somente 20% o estão utilizando de forma significativa. Além disso, a pesquisa constatou que duas entre dez empresas da região já tiveram alguma experiência com *e-learning*, destinando em 2001 cerca de 16% do seu orçamento anual em treinamento e desenvolvimento para projetos nesta área (www.canalrh.com.br - 14/01/2002).

Desta forma, percebe-se que a implantação e manutenção de programas de *e-learning* é sem dúvida um grande desafio que as empresas deverão enfrentar, na busca incansável de alternativas eficazes para sobreviver neste novo mundo competitivo onde as pessoas tornaram-se, finalmente, o seu principal ativo.

Ao mesmo tempo, cresce a oferta de cursos on-line, sobre os mais variados assuntos, abrangendo os diversos níveis organizacionais. Surgem a cada dia empresas provedoras de solução em *e-learning*, além do amadurecimento do conceito de universidade corporativa, criando-se verdadeiros portais de educação on-line.

Com tantas possibilidades, as organizações ficam na dúvida em relação a qual caminho trilhar, que ferramentas utilizar, que soluções buscar, internamente ou externamente, através da contratação de cursos avulsos ou de soluções mais complexas e especializadas.

Neste emaranhado de alternativas, a dificuldade é decidir em que investir e como fazê-lo. Muitos programas de *e-learning* acabam naufragando em função de decisões mal tomadas ou processos erroneamente conduzidos. Muitas vezes são adotadas medidas mais compelidas por modismos do mercado do que por reais necessidades de capacitação e aperfeiçoamento.

O presente trabalho busca dar sua contribuição neste sentido, especialmente no que tange à análise de alternativas viáveis para condução de programas de *e-learning* dentro das organizações.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Pesquisar e analisar a oferta de soluções de *e-learning* disponíveis no mercado e modelos de universidades corporativas, aplicáveis ao ambiente organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar conceitos e fundamentos de educação à distância, *e-learning* e universidades corporativas;
- Pesquisar empresas fornecedoras de soluções em *e-learning*;
- Pesquisar modelos de universidades corporativas;
- Definir critérios técnicos para análise de cursos;
- Apresentar recomendações em educação corporativa, com base nas soluções pesquisadas.

1.3 Justificativa e importância do trabalho

Para manter-se no mercado as organizações precisam, sobretudo de flexibilidade, necessitam ser pró-ativas à mudança. A facilidade de ajustar-se a diferentes situações e adaptar-se a novos sistemas e processos em alguns casos é questão de sobrevivência.

Segundo Meister (1999), para sobreviver no mercado, as organizações precisam ajustar seus sistemas e processos internos, que dependem da capacidade dos funcionários de aprender novos papéis, processos e habilidades. Portanto a aprendizagem desempenha importante papel na mudança das organizações.

Considerando-se esta questão, é necessário repensar o papel da educação dentro das empresas. Os moldes tradicionais de ensino, as metodologias e o próprio processo de aprendizado utilizados atualmente nos programas de treinamento empresariais não estão coerentes com as demandas deste cenário competitivo.

A informação e o conhecimento são hoje o eixo central do desenvolvimento social... estamos entrando numa sociedade cuja competitividade produtiva depende mais da informação e do conhecimento do que das máquinas, mais da inteligência do que da força (MÁRTIN-BARBERO, 2000, p.53).

Atualmente, as chances de a organização ter sucesso dependem em grande parte da capacidade de aprendizado das pessoas, não somente no sentido de adquirir mais qualificações, mas também com o propósito de repensar o seu próprio trabalho e ampliar as suas perspectivas dentro dele.

Desta forma, é preciso estabelecer um processo contínuo e sistemático de aprendizado, com vistas a desenvolver as competências organizacionais e individuais, focadas nas estratégias e no negócio da empresa. As organizações de sucesso e visão de futuro já perceberam que somente a carga escolar de conhecimento e a experiência acumulada ao longo do tempo não são suficientes para garantir o grau de adaptabilidade que precisam ter (MEISTER, 1999).

No novo cenário que se desenha no ambiente organizacional, o conhecimento deixa de ser vitalício e é amplamente influenciado pelos avanços tecnológicos.

Nosso conhecimento e nossas qualificações só são adequados durante um período que pode ir de 12 a 18 meses, depois do qual precisamos reabastecê-los para competir na economia global do conhecimento (MEISTER, 1999 p.12).

Conscientes desta necessidade, as organizações têm investido cada vez mais em estruturas educacionais, seja por meio da criação de departamentos de treinamento e desenvolvimento ou pela formação de parcerias com instituições educacionais. Esta preocupação aparece no sentido de cobrir as lacunas da educação formal, buscar a informação em diferentes meios e assegurar o aprendizado permanente (MEISTER, 1999).

Além do mais, esta tendência reforça a idéia de que cada vez mais a aprendizagem não se restringe às instituições educacionais como escolas e universidades, mas extrapola os mais diversificados espaços da sociedade.

A adoção das tecnologias de comunicação e informação nas organizações para o desenvolvimento dos programas educacionais está criando um "novo ambiente de

aprendizagem" e desta forma despertando nos empregados maior comprometimento com seu processo de aprendizagem. Na medida em que são exigidas mais qualificações dos empregados, cada vez mais a conscientização e a motivação pela educação contínua cresce.

É muito importante neste processo, a escolha adequada das soluções tecnológicas de aprendizagem que atendam aos objetivos pretendidos. Considerando ser este um campo relativamente novo dentro das organizações, é grande o perigo de se realizarem projetos inadequados ao público, assunto, tecnologias disponíveis e resultados esperados.

Dentre todas as tecnologias disponíveis, a aprendizagem via web ou *e-learning*, desenvolvida individualmente ou combinada com outros recursos multimídia, tem ganhado destaque nas corporações. Isto se deve principalmente ao fato de que com cursos on-line se consegue com mais facilidade e eficiência tornar o aprendizado uma extensão do próprio trabalho.

É preciso, no entanto ter cuidado para que a adoção do *e-learning* não se transforme numa roupa nova para os velhos programas de treinamento baseados nas metodologias tradicionais de ensino. Mariotti (1999) coloca que o computador trouxe para a educação muitas possibilidades, mas que se conduzidas pelo pensamento linear e pela lógica da racionalização, podem esvaziar a capacidade criativa do ser humano.

Neste sentido, Schuck (1997) ressalta que aprendizado on-line refere-se ao aprendizado no posto de trabalho e não apenas em um ambiente de sala de aula, bem como aprendizado interativo não significa somente seminário e respostas.

Objetiva-se aqui a adoção do *e-learning*, na sua forma mais simples através de cursos avulsos ou na sua forma mais complexa, através das universidades corporativas combinado ou não com outros recursos, alinhado às estratégias da organização e aos movimentos do mercado. Assim como o desenvolvimento de programas integrados ao trabalho que permitam a aprendizagem natural e contínua, como condição inerente à vida humana e as exigências que um mundo globalizado impõe. Esta concepção difere do simples desenvolvimento de programas de treinamento que visam unicamente a capacitação para uma determinada tarefa ou atividade.

Este trabalho busca dar sua contribuição principalmente no que tange ao levantamento e análise da oferta de opções de aplicação de *e-learning* no mercado

corporativo. Considera-se com esta abordagem contribuir para a gestão do conhecimento dentro das organizações, abrindo-se espaço para reflexão no campo da educação corporativa, quer através da implementação de novas práticas ou adaptação de diferentes soluções e melhorias.

A educação como recurso para elevar o nível de consciência e paixão que as pessoas tem pelo trabalho, apoiada na tecnologia, não é apenas uma intenção, mas uma realidade muito próxima de ser conquistada.

1.4 Metodologia

A base para a definição metodológica do presente trabalho foi o manual de Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação disponível no site do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo. (SILVA e MENEZES, 2001, p.20).

Segundo sua natureza esta pesquisa classifica-se como aplicada, na medida em que se buscou desenvolver estudos, fazer levantamentos e gerar informações sobre cursos on-line, que subsidiem decisões de investimento em educação corporativa.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, caracteriza-se como pesquisa qualitativa, em que se procurou descrever as informações coletadas e suas inter-relações.

No que tange aos objetivos, pode ser classificada como pesquisa exploratório-descritiva, em que foram apresentados modelos de cursos on-line e universidades corporativas, bem como o levantamento da disponibilidade e viabilidade destes no mercado corporativo.

Com relação aos procedimentos técnicos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e portais de educação corporativa disponíveis na internet. Também foi feito um levantamento visando agregar informações relevantes à pesquisa.

Para a elaboração da pesquisa se buscou o método mais adequado aos objetivos propostos, entendendo-se este como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a se seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS,1992, p.40).

O método adotado para o desenvolvimento do trabalho foi o fenomenológico, considerando-se que diferentes realidades podem ser extraídas, construídas e entendidas socialmente ao longo da pesquisa.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em oito capítulos.

O primeiro capítulo contém a introdução do tema, através da sua contextualização, definição dos objetivos gerais e específicos da pesquisa, bem como a apresentação da justificativa e importância do trabalho. Neste capítulo também está relacionada a metodologia de condução da pesquisa e a própria estrutura de organização da mesma.

No segundo, terceiro e quarto capítulos está organizada a fundamentação teórica do trabalho. No segundo capítulo encontram-se os conceitos, caracterização, limitações e histórico de desenvolvimento da educação à distância. No terceiro capítulo são abordados os temas relacionados ao *e-learning*, tais como: conceituação, benefícios e limitações, estratégias de implementação além do seu desenvolvimento no Brasil e perspectivas futuras. No quarto capítulo são revisados os temas relacionados às universidades corporativas, começando pelo seu surgimento e importância e passando pelos objetivos, princípios, projeto e tecnologias utilizadas.

No quinto capítulo é apresentado um levantamento da disponibilidade de soluções em *e-learning* no mercado, com relação a “cursos de prateleira”, “cursos sob-medida” e outras possibilidades de desenvolvimento. Foram selecionadas e classificadas em segmentos algumas empresas fornecedoras, onde se buscou informações tais como: soluções oferecidas, tecnologia utilizada, projetos implementados e principais clientes, etc.

O sexto capítulo traz uma coletânea de modelos de universidades corporativas já implantados no Brasil, relacionando suas práticas. São citadas algumas empresas e

apontadas suas estratégias de educação através da utilização das universidades corporativas.

No sétimo capítulo faz-se a análise das informações coletadas na pesquisa, bem como das práticas adotadas nas universidades corporativas. Para complementar a pesquisa, foram elaborados critérios técnicos para análise dos cursos, exemplificados em cursos que representam os segmentos de empresa pesquisados.

No oitavo capítulo encontram-se as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

Ao final são apresentadas as referências bibliográficas que serviram de base para o desenvolvimento do trabalho.

2 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Considerando-se que o foco do presente trabalho são as práticas de *e-learning* e as universidades corporativas, ambas fundamentadas basicamente nos conceitos e aplicações da educação à distância – EAD, considerou-se apropriado iniciar a fundamentação teórica através deste tema.

Neste capítulo serão apresentados conceitos, caracterização e limitações da EAD. Também serão tratadas questões relacionadas ao seu histórico de desenvolvimento no Brasil e no Mundo, finalizando com a sua inter-relação com as tecnologias de comunicação e informação.

2.1 Conceituação, caracterização e limitações

Na definição de Aretio (*apud* LANDIM, 1997, p.30), educação à distância é:

Sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal, na sala de aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos.

Para Moore (*apud* NUNES, 1994, p.5):

Ensino a distância pode ser definido como a família de métodos instrucionais onde as ações dos professores são executadas a parte das ações dos alunos, incluindo aquelas situações continuadas que podem ser feitas na presença dos estudantes. Porém, a comunicação entre o professor e o aluno deve ser facilitada por meios impressos, eletrônicos, mecânicos ou outros.

De acordo com Holmberg (*apud* NUNES, 1994, p.6):

O termo educação a distância esconde-se sob várias formas de estudo, nos vários níveis que não estão sob a contínua e imediata supervisão de tutores presentes com seus alunos nas salas de leitura ou no mesmo local. A educação a distância se beneficia do planejamento, direção e instrução da organização do ensino.

Peters (*apud* BELLONI, 1999, p.26) coloca que:

Educação a distância é um método de transmitir conhecimento, competências e atitudes que é racionalizado pela aplicação de princípios organizacionais e de divisão do trabalho, bem como pelo uso intensivo de meios técnicos, especialmente com o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir um maior número de

estudantes, ao mesmo tempo, onde quer que eles vivam.

Na definição da legislação brasileira apresentada por Kramer et al (1999):

Educação à distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação. (Decreto nº 2494, de 10 de fevereiro de 1998, regulamenta o artigo 80 da Lei nº 9394).

Algumas características são comuns nas definições de EAD. Neste sentido, Landim (1997) analisou 21 definições formuladas entre 1967 e 1994, selecionando as características mais presentes. Em ordem decrescente, são as seguintes: separação professor-aluno, meios técnicos, organização (apoio-tutoria), aprendizagem independente, comunicação bidirecional, enfoque tecnológico, comunicação massiva e procedimentos industriais.

Moore (*apud* BELLONI, 1999) relaciona alguns dos principais parâmetros da definição de EAD: separação professor/aluno, uso dos meios de comunicação tecnicamente disponíveis, maior segmentação do ensino e a possibilidade maior de escolha do aluno.

Complementando, Almengol (*apud* NUNES, 1994) faz uma abordagem mais ampla, enumerando as seguintes características da educação à distância:

- População estudantil relativamente dispersa: diferentes posições geográficas, condições profissionais ou outras limitações fazem da educação à distância um novo meio de se ter acesso ao saber;
- População estudantil predominantemente adulta: o público adulto exige uma metodologia com enfoque andragógico e tratamento dos conteúdos a partir da experiência de vida e cultura dos alunos;
- Cursos auto-instrucionais: os materiais são elaborados para o estudo independente, contendo objetivos claros, auto-avaliações, exercícios, atividades e textos complementares;
- Cursos pré-produzidos: os cursos são centralizados na produção, mas descentralizados na aprendizagem. Combinam uma ampla variedade de meios tais como material impresso, rádio, televisão, vídeos, CD-ROM etc;
- Comunicações massivas: normalmente os cursos abrangem um grande número de pessoas, sendo uma opção bastante econômica;
- Comunicações organizadas em duas direções - estudantes e centro produtor dos

cursos: a comunicação se dá através de tutorias, orientações, observações, avaliações etc;

- Estudo individualizado: cada um pode aprender de acordo com seu ritmo e características próprios;
- Forma mediadora de conversação guiada: a separação entre professor e aluno estimula diversas formas de conversação entre ambos;
- Tipo industrializado de ensino aprendizagem: há uma divisão clara do trabalho em criação e produção, tanto intelectual como física dos materiais;
- Crescente utilização da “nova tecnologia informativa”: a educação à distância beneficia-se de três tecnologias convergentes: computação, microeletrônica e telecomunicações;
- Tendência a adotar estruturas curriculares flexíveis: os sistemas de módulos e créditos permitem uma maior adaptação às possibilidades e aspirações individuais;
- Custos decrescentes por estudante: após os elevados investimentos iniciais, com uma população estudantil numerosa e uma operação eficiente, a educação à distância pode ser mais barata.

Algumas características da EAD configuram-se em verdadeiras vantagens, se comparadas aos processos tradicionais de educação presencial. Neste sentido pode-se destacar o alcance, a flexibilidade e a personalização.

No campo empresarial a EAD também pode trazer resultados positivos. Para a UNESCO (*apud* DALMAU, 2001) a utilização da EAD pelas empresas tende a ser vantajosa, pois, pode-se aperfeiçoar a produtividade, mantendo e desenvolvendo a cultura organizacional, apresentando também a possibilidade de organizar a aprendizagem e o desenvolvimento profissional no próprio trabalho, onde a frequência tende a ser maior e mais flexível e os custos de viagens e manutenção tendem a diminuir.

Outras questões, no entanto, podem representar limitações à sua utilização. Chaves (1999) coloca como uma delas a razão custo/benefício. O custo de desenvolvimento de programas de EAD bem como sua distribuição é relativamente alto. Desta forma, os programas oferecem uma razão custo/benefício favorável somente se o seu alcance for significativo.

Ainda sobre esta questão, Aretio (*apud* DALMAU et al., 2002), afirma que a grande vantagem da EAD para as empresas está justamente na economia. Quando

se desloca um grupo de funcionários para outras localidades, tem-se o custo da substituição e do deslocamento dos mesmos, o que não existe quando os cursos são feitos à distância. Os custos iniciais com aquisição de equipamentos e desenvolvimento de materiais e metodologias podem ser diluídos na proporção do aumento de alunos e de cursos.

Também se deve considerar a variável tempo. Nos programas de EAD, normalmente o tempo de preparação é maior do que o dispendido para a educação presencial, onde o conhecimento está centrado muito fortemente na figura do professor.

Para Kramer et al. (1999) há o risco da EAD e dos sistemas de multimeios assumirem características tecnicistas, distantes da realidade dos alunos. Esta postura pode fazer com que se force o aprendiz a adaptar-se ao processo educativo, sem que se atenda suas reais necessidades.

Os autores complementam lembrando que na EAD o cerne da metodologia é a distância, mas que a mesma sempre envolve certo tipo de atividades presenciais, orientadas para aspectos socializantes da educação, tais como a troca de experiências, as práticas laboratoriais e os seminários. Estas medidas tendem a reduzir a sensação de isolamento do aluno.

Nunes (1994) também coloca que quando se pretende desenvolver um programa de EAD em uma instituição presencial, há que se ter o cuidado de procurar adequá-lo a ela, através de mecanismos de cooperação e convívio entre as duas modalidades. A EAD pode inclusive contribuir para melhorar os processos de ensino presenciais, principalmente no que tange aos materiais didáticos.

Outro ponto significativo a ser considerado é que aquilo que não funciona bem presencialmente não vai passar a funcionar bem remotamente, se a única variável diferente é a virtualização. O modelo padronizado de educação criado pela sociedade industrial não cabe mais para a sociedade do conhecimento. É preciso construir um novo modelo, ainda que gradualmente (CHAVES, 1999).

Por fim, Dalmau (2001) diz que certos tipos de cursos se tornam complexos para serem oferecidos à distância, o que requer uma análise das características do público-alvo.

Contudo, não restam dúvidas de que a EAD já se consolidou como uma alternativa real de ampliação das possibilidades de ação do sistema educacional, conforme se pode verificar a partir da análise de sua evolução.

2.2 Histórico da EAD

Landim (1997) coloca que a comunicação educativa não presencial se deu por meio da escrita, que foi a primeira mídia a permitir com que as pessoas pudessem se comunicar sem contato presencial. A autora menciona um anúncio sobre material para ensino e tutoria por correspondência publicado na Gazeta de Boston – edição de 20 de março de 1728.

Para Kramer et al. (1999) e Nunes (1994), a EAD iniciou com o ensino por correspondência no final do século XVIII e meados do século XIX. Nesta época, seu principal objetivo era o de atender ao mercado de trabalho, através da formação profissional e capacitação para o exercício de certas atividades, bem como o desenvolvimento de habilidades específicas.

Vários países europeus e os Estados Unidos adotaram a EAD utilizando os serviços do correio. Nos Estados Unidos, em 1905 na Calvert School; na Áustria, em 1914; e na Austrália em 1945 (KRAMER et al., 1999).

A criação da “UK Open University”, na Inglaterra, em 1971, é com certeza um marco na evolução histórica da EAD, quando cerca de 43 mil candidatos disputaram 24 mil vagas. O termo “aberta” faz menção à possibilidade de estudo em qualquer lugar e horário, para alunos em qualquer idade (KRAMER et al, 1999).

Nunes (1994), Pfromm Neto (1998) e Kramer et al. (1999) citam ainda algumas experiências em EAD na América Latina, conforme segue:

- Na América Latina, a primeira experiência em televisão educativa aconteceu em El Salvador, na década de 60, com assessoria técnica da Universidade de Stanford;
- A Costa Rica possui a Universidade Estatal à Distância (UNED), criada em 1977 que atende alunos com idade acima de 25 anos e a Venezuela a Universidade Nacional Aberta (UNA), que funciona desde 1977 oferecendo cursos, na sua maioria profissionalizante;
- O México possui quatro instituições onde são desenvolvidos programas de educação superior aberta;

A evolução das mídias e o surgimento do rádio, da televisão e mais recentemente do computador e da internet, deram uma nova amplitude à dinâmica de funcionamento da EAD. Neste sentido, Ferrari (2002) aponta as quatro gerações

da EAD, conforme classificação da Universidade Virtual Brasileira, no quadro 1.

Quadro 1: Gerações da EAD

Geração	Características
1 ^a	Ensino por correspondência: utilização de material impresso, caracterizado como um meio de comunicação simples.
2 ^a	Teleducação/telecursos: incorporação do uso do rádio e da televisão para transmissão de aulas e veiculação de programas educacionais pré-gravados por emissoras educativas.
3 ^a	Ambientes interativos: utilização do computador pessoal, da internet e sistemas de videoconferência visando a comunicação interativa.
4 ^a	Universidade virtual: criação de redes de cooperação, com a apropriação de tecnologias de comunicação e informação.

Fonte: Adaptado de Ferrari (2002)

Segundo Rodrigues (1998), a introdução de uma nova mídia abre mais alternativas, ou seja, não há necessariamente a substituição de uma pela outra, mas a incorporação e o ajuste das alternativas anteriores.

Complementando, Chaves (1999) coloca que cada uma das mídias introduziu um novo elemento na EAD: o rádio possibilitou que a parte sonora das aulas fosse levada a localidades mais remotas; a televisão permitiu que praticamente uma aula inteira, englobando seus componentes audiovisuais, pudesse ser remotizada; o computador facilitou o acesso às informações e também a comunicação assíncrona entre as pessoas e, finalmente, a internet permitiu o acesso rápido a materiais educativos de forma não linear e interativa, possibilitando também a comunicação síncrona entre várias pessoas.

Conforme foi visto, pode-se constatar que a EAD é uma metodologia que já vem sendo utilizada há muitos anos em várias experiências mundo afora e tem se transformado na medida em que novas mídias vão surgindo. Pouco a pouco vão se consolidando experiências em várias partes do mundo. A tendência não é diferente no Brasil, onde instituições privadas e universidades de grande porte têm desenvolvido programas nesta área, como se pode ver a seguir.

2.3 EAD no Brasil

De acordo com Pfromm Neto (1998) a EAD começou no Brasil via radiodifusão, em 1923, com a iniciativa de Edgard Roquette Pinto e um grupo de professores e intelectuais que fundaram a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, transformada em 1936 em rádio Ministério da Educação e Cultura (Rádio MEC). Essa estação de rádio, de caráter essencialmente educativo e cultural, desempenhou um papel pioneiro no campo da EAD.

O autor cita ainda como iniciativas importantes de EAD no Brasil a organização do Serviço de Rádio e Cinema Educativo em 1933; a criação do Serviço de Radiodifusão Educativa pela Lei 378, de 13 de janeiro de 1937; e a fundação do Instituto Nacional de Cinema Educativo em 1936, transformado posteriormente em Instituto Nacional de Cinema (INC).

Kramer et al. (1999) e Nunes (1994) citam a criação do Instituto Rádio Monitor em 1939 e do Instituto Universal Brasileiro em 1941 como as primeiras experiências brasileiras de EAD via correspondência. Normalmente os cursos oferecidos por estas instituições tinham caráter profissionalizante e em muitos casos dispensavam totalmente a presença física do professor.

Alguns projetos e instituições são referência quando se fala em EAD no Brasil. Kramer et al. (1999) e Pfromm Neto (1998) apresentam algumas considerações neste sentido:

- Nos anos 60, o Movimento de Educação de Base (MEB) concebido através de uma parceria entre a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e o Ministério da Educação criou a primeira escola radiofônica do País, cuja área de atuação era o Nordeste;
- A Fundação Centro Brasileiro de Televisão Educativa, hoje Fundação Roquette Pinto, com o projeto João da Silva trouxe inovação ao adaptar uma novela didática para as séries iniciais de 1º grau;
- Em 1963 foi criado em São Paulo o Serviço de Educação e Formação pelo Rádio e Televisão (Sefort) e posteriormente o Setor de Rádio e Televisão Educativa (Serte), na diretoria do ensino secundário do Ministério da Educação;
- Em 1967, no Rio de Janeiro criou-se o Centro Brasileiro de Televisão Educativa, atual TV Educativa (TVE);

- Ainda em 1967 foi criada a Fundação Padre Anchieta, mantida pelo Estado de São Paulo, com o objetivo de promover atividades educativas e culturais através do rádio e da televisão;
- Outras contribuições importantes da década de 60 para a EAD foram dadas através da Fundação Maranhense de Televisão Educativa, no Maranhão; Instituto de Educação da Guanabara, no Rio de Janeiro e Fundação Educacional e Cultural Padre Landell de Moura (FEPLAM), no Rio Grande do Sul, que desenvolveu várias experiências na área de ensino não-formal, através de programas e cursos por correspondência, rádio, televisão e telepostos;
- O Ministério da Educação, Fundação Padre Anchieta e Fundação Padre Landell de Moura, criaram, em 1970, o Projeto Minerva, transmitido em rede nacional para 1.200 emissoras de rádio e 63 emissoras de televisão, com o propósito de preparar os alunos para os exames supletivos de capacitação Ginásial e Madureza Ginásial. Este projeto foi extinto em 1971;
- O projeto Sistema Avançado de Comunicações Interdisciplinares (SACI) foi criado em 1974, com o objetivo de estabelecer um sistema nacional de teleducação via satélite para as três primeiras séries do primeiro grau e treinamento para os professores. Apesar da iniciativa ambiciosa o projeto SACI restringiu-se apenas ao Rio Grande do Norte e vigorou por 2 anos somente;
- O Telecurso 2º grau foi lançado em 1978, através da Fundação Roberto Marinho, transformado posteriormente em Telecurso 2000, com o objetivo de preparar os alunos para os exames de 2º grau através de programas de televisão e materiais impressos;
- Na década de 90 surgiu o Projeto Um Salto para o Futuro, para atualização de docentes do ensino fundamental;
- Em dezembro de 1995 foi criada a Secretaria de Educação a Distância – SEED/MEC com os objetivos de valorizar o papel da EAD na implantação de uma nova cultura educacional; contribuir para a melhoria da qualidade e eficiência da educação básica e desenvolver programas para a formação e capacitação permanente de professores e programas de formação profissional;
- Houve o lançamento do projeto TV Escola, que em sua primeira fase objetivou equipar 46 mil escolas com antena parabólica, receptor de sinal, televisão, videocassete e um conjunto de fitas, atingindo aproximadamente novecentos mil professores e 23 milhões de alunos. A TV Escola exhibe programas para a

formação de professores, vídeos pedagógicos para suporte à sala de aula, documentários e ficções;

- O Ministério da Educação vem apoiando o uso de computadores na educação através do Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), que introduziu o uso da informática na rede pública de ensino;
- No campo das Universidades, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), através do Laboratório de Ensino à Distância – LED, foi a primeira no Brasil a desenvolver, além de outros cursos, o de pós-graduação à distância.

Além das citadas, já foram desenvolvidas muitas outras experiências com EAD no Brasil, que somam importante contribuição para o amadurecimento desta prática no cenário brasileiro. Além disso, vários projetos de EAD continuam em desenvolvimento e novas iniciativas estão constantemente sendo implementadas, principalmente através das universidades.

Como se pode observar, não são poucas as experiências de EAD no Brasil e no rastro delas, muitas empresas também já puderam se beneficiar seja através de parcerias com as universidades e outras instituições de ensino, ou através do desenvolvimento dos próprios programas.

Neste caso, o foco do aprendizado está se direcionando para o próprio local de trabalho. Esta é uma tendência bastante forte no contexto empresarial atual, onde se buscam programas adaptados à cultura organizacional e a natureza do negócio das empresas.

No contexto da educação corporativa, a EAD busca sua consolidação principalmente através das novas tecnologias de informação e comunicação.

2.4 EAD e as tecnologias

De acordo com Pfromm Neto (1998) o mundo está emergindo de uma gigantesca revolução na informação, liderada pelo computador, satélites e outras conquistas tecnológicas, que estão afetando profundamente os negócios, a cultura e as relações sociais e profissionais.

Sem dúvida a educação e, sobretudo a EAD, também sofrem os impactos dessa transformação, notadamente no que diz respeito às tecnologias de informação e

comunicação. A internet, suas ferramentas e forma de abrangência centrada na hipermídia e no hipertexto estão cada vez mais presentes nos processos educacionais, sejam eles presenciais ou à distância.

O uso adequado dessas novas tecnologias tem permitido eliminar algumas limitações bastante conhecidas da EAD, tais como a falta de interatividade, a evasão de alunos, conteúdos e/ou materiais didáticos pouco atraentes e a verificação do nível de aprendizagem.

Antes da internet a EAD utilizava as tecnologias de comunicação de um-para-um e de um-para-muitos. Com a internet estão reunidas três possibilidades de comunicação em uma única mídia: um-para-um, um-para-muitos e muitos-para-muitos, com isso o grau de abrangência e eficácia, principalmente com relação à interatividade é muito maior (AZEVEDO, 2000).

Belloni (1999) coloca que as novas tecnologias de informação e comunicação oferecem possibilidades inéditas de interação mediatizada e de interatividade com materiais de boa qualidade e variedade. Além disso, os recursos como e-mail, listas e grupos de discussão, *websites* etc permitem combinar a flexibilidade da interação humana com a independência no tempo e no espaço.

Da mesma forma, os índices de evasão de alunos nos cursos à distância tendem a diminuir, pois se abre a possibilidade de estabelecimento de contatos mais freqüentes com professores e também com outros alunos, além de se criar uma rede colaborativa. Com os sistemas atuais de gestão de EAD é possível inclusive controlar estes índices e tomar ações preventivas quando necessário.

Com relação ao conteúdo e materiais didáticos, há uma possibilidade muito maior de combinações, visto que as novas tecnologias não excluem as anteriores. A utilização de recursos de hipermídia e hipertexto proporciona um aprendizado mais atraente do ponto de vista visual e não linearizado, o que permite ao aluno aprender de acordo com sua necessidade e curiosidade naturais (BELLONI, 1999).

São características destas novas tecnologias a simulação, a virtualidade, a acessibilidade, a superabundância e a diversidade de informações, o que demanda concepções metodológicas diferentes das metodologias tradicionais de ensino, baseadas num discurso científico linear, cartesiano e positivista (BELLONI, 1999).

Alguns dados ajudam a entender melhor o potencial da rede mundial de computadores aplicada à EAD: Nos estados Unidos, 62% das instituições de ensino superior ofereciam cursos à distância em 1999. Este percentual aumentou para 84%

em 2000. As universidades virtuais já somam mais de 2,2 milhões. No Brasil, apesar de experiências isoladas, também já se têm vários projetos em desenvolvimento, como a Universidade de Brasília, com o projeto Universidade Virtual, desde 1999; A Universidade Federal de Pernambuco, com o projeto Virtus, desde 1996 e a Universidade Federal de Santa Catarina, com o Laboratório de Ensino à Distância, desde 1996 (KRAMER et al., 1999).

Estas breves considerações indicam o quanto é grande o potencial da internet para a EAD e, por conseqüência, o benefício que podem ter todos que dela usufruírem, quer sejam empresas, instituições de ensino ou alunos individualmente.

Com base nestes conceitos iniciais, pretende-se aprofundar o estudo da EAD utilizando basicamente a internet, suas características e soluções, através da abordagem do *e-learning*, que será tratado no próximo capítulo.

3 E-LEARNING

O *e-learning* é uma instância da EAD apoiada nas tecnologias da internet. A grande questão é que sua expansão tem se dado não somente nos ambientes acadêmicos e nas estruturas tradicionais de ensino, mas também no âmbito das empresas, que passaram a vislumbrar mais uma possibilidade para capacitação e aperfeiçoamento de seu pessoal.

De uma forma mais abrangente, dentro de um contexto de negócios de alta competitividade e em constante mudança, o *e-learning* representa, mais do que nunca, uma possibilidade de educação contínua para as pessoas individualmente e para a empresa como um todo.

Este capítulo traça algumas questões relevantes sobre o *e-learning* no contexto organizacional, começando a partir de seu surgimento, conceituação, benefícios e limitações; partindo para estratégias de implementação, implicações e soluções envolvidas até o seu desenvolvimento no Brasil e perspectivas futuras.

3.1 Surgimento do e-learning

Rosenberg (2002) afirma que o aprendizado utilizando como ferramenta o computador começou com o CBT (*computer-based training* – treinamento baseado no computador). O CBT é fornecido diretamente nos postos de trabalho e possibilita instruções direcionadas sobre habilidades e conhecimentos bastante específicos. As iniciativas nesta metodologia apareceram nas décadas de 70 e 80, mas muito limitadas, em função dos mainframes.

Com a popularização dos computadores pessoais, nos anos 90, a utilização do CBT ganhou mais abrangência, mas esbarrou em alguns problemas tais como discos rígidos pequenos, baixa velocidade, incompatibilidade de programas, falta de interatividade e rápida obsolescência. Outro problema é que os programas oferecidos via CBT eram na maioria das vezes organizados como um livro didático (ROSENBERG, 2002).

O referido autor afirma que o mercado do treinamento baseado no computador entrou nos anos 90 com quatro pontos desfavoráveis:

1. Mudanças rápidas da tecnologia que não permitiam trabalhar com todas as plataformas em uso;
2. Limitações de hardware e software;
3. Instabilidade de conteúdo e os custos de desenvolvimento e tempo;
4. Falta de conscientização sobre metodologias de desenho instrucional.

Complementando estas questões, Lennox (2001) acrescenta que o CBT tentou diminuir as restrições de tempo e espaço das salas de aula tradicionais, mas apresenta algumas falhas, principalmente por tratar-se de um produto genérico, desenvolvido da mesma maneira para todos os tipos de público.

Também acrescenta que outro aspecto relevante é a questão da colaboração. Os modelos tradicionais de CBT são anônimos e praticamente não permitem a interação e colaboração entre as pessoas.

Hall (2002) coloca que algumas pessoas utilizam o termo CBT apenas para referir-se ao tempo passado, onde os treinamentos aconteciam baseados somente em textos.

Com a popularização da internet e a sua crescente utilização em todos os meios, surgiu o WBT (*web-based training* – treinamento baseado na web), também denominado por IBT (*internet-based training* – treinamento baseado na internet) (ASTD, 2002).

Segundo a American Society for Training and Development – ASTD (2002), o WBT é o conteúdo educacional fornecido através de um browser, pela internet pública ou por intranet e extranet privada. O WBT frequentemente oferece links para outros recursos de aprendizagem, tais como: referências, e-mails e listas de discussão.

Desta forma, constata-se que o WBT procura ampliar as possibilidades do CBT, uma vez que oferece mais ferramentas de interação entre as pessoas e maior possibilidade de acesso, por estar integrado à internet.

A partir deste ponto, a aprendizagem on-line ganha mais força e a medida em que a internet cresce e se torna acessível a um número maior de usuários, mais real é a possibilidade de acesso à educação.

Sobre esta questão, Rosenberg (2002) coloca que o *e-learning* é diferente do CBT, pois não está limitado ao fornecimento de instrução, mas inclui informação e ferramentas de melhoria de desempenho. Outras denominações, tais como WBT ou IBT são apenas descrições mais atualizadas do CBT, mas muito restritas como uma

descrição de *e-learning*. O *e-learning* é uma forma de aprendizado à distância, mas o aprendizado à distância não é o *e-learning*, pois pode apoiar-se em outras tecnologias além da internet.

Lennox (2001), complementa dizendo que o e-learning não é somente um mix entre CBT, WBT e aulas síncronas que oferecem acesso à aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. O potencial do *e-learning* vai além de uma nova forma de oferecer cursos, permitindo transformar o modo como as pessoas aprendem.

Hoje em dia o *e-learning* está presente em vários segmentos, tais como: instituições de ensino e universidades, que oferecem cursos regulares e de aperfeiçoamento, tanto para estudantes individualmente como para empresas; empresas que criam infra-estruturas de aprendizado e ferramentas de aprendizagem; empresas provedoras de cursos, ou portais de aprendizado e nas universidades corporativas.

3.2 Conceituação

Dentro da abordagem de que o *e-learning* é uma forma abrangente de educação on-line, é importante ressaltar as questões embutidas em seu conceito.

Para Hall (2002, p.1) "*e-learning* é o aprendizado entregue eletronicamente, em parte ou completamente via *web browser*, como Netscape Navigator, através da internet ou intranet, ou através de plataformas multimídia como CD-ROM ou DVD".

Na definição da ASTD (2002, p.6) são agregadas algumas mídias a mais: "*e-learning* cobre um conjunto de aplicações e processos, como CBT, WBT, aulas virtuais e colaboração digital. Inclui o fornecimento de conteúdo via internet, intranet ou extranet, áudio e videotape, canais de satélite, TV interativa e CD-ROM".

Lennox (2001, p.3) define o *e-learning* como: "o uso de tecnologias de *e-business* para agilizar o fluxo de informações de negócios e os conhecimentos, a partir do criador (expert) para o aluno, de um modo altamente personalizado, no modelo "*on demand*" (conteúdo certo na hora certa)".

Neste conceito pode-se perceber que o autor coloca como ponto principal do processo o fluxo de informações de negócios, ou seja, tira o foco da tecnologia e concentra na necessidade do aprendizado.

Para Rosenberg (2002, p. 25 e 26) “*e-learning* refere-se à utilização das tecnologias da internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho”.

O autor complementa o conceito ao dizer que está baseado em três critérios fundamentais:

- O *e-learning* é transmitido em rede, capacidade esta que permite com que seu conteúdo seja rapidamente atualizado, armazenado e recuperado, tornando possível a distribuição e o compartilhamento instantâneos da instrução ou informação;
- Utiliza como tecnologia padrão a internet, o que cria uma plataforma de fornecimento universal;
- Fornece soluções de aprendizado que vão além dos paradigmas tradicionais de treinamento.

Masie (2002) aborda o tema com uma visão diferenciada, procurando explicar o que é *e-learning*, através do “e”:

- “e” de experiência: A experiência do aprendizado nas corporações com a oferta do *e-learning* dá ao aprendiz as opções de mudar o horário, local, a granularização, a simulação e o suporte da comunidade;
- “e” de estendido: Com o *e-learning* as empresas podem oferecer uma extensão das opções de aprendizado, na perspectiva de um processo contínuo e não de um curso isolado;
- “e” de expandido: O *e-learning* oportuniza a expansão das ofertas de treinamento além dos limites da sala de aula.

Os autores Rosenberg e Masie vão um pouco mais profundamente na questão do aprendizado, ressaltando que o *e-learning* pretende ofertar oportunidades diferenciadas, em termos de processo e conteúdo; daquelas comumente utilizadas nos sistemas tradicionais praticados pelas instituições de ensino e incorporados como prática pelas corporações .

Para complementar os conceitos apresentados e se ter uma visão mais clara do papel do *e-learning* para a educação corporativa, é interessante observar a comparação entre sala de aula tradicional (ensino presencial) e *e-learning*, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2: Diferenças entre a sala de aula tradicional e o *e-learning*

	Sala de aula tradicional	<i>e-learning</i>
Sala de aula	físico – lugar definido dependente de tempo	ilimitado qualquer hora e lugar
Conteúdo	slides PowerPoint livros de ensino	texto simples, áudio, animação, vídeo, simulação etc
Metodologia	professor ensina e aluno aprende	aluno gerencia sua própria aprendizagem
Aluno	passivo, reativo	ativo e proativo
Professor	detentor de conhecimentos	facilitador do processo
Colaboração	perecível	reutilizável
Personalização	o mesmo conteúdo e metodologia para todos os tipos de público	conteúdo sob medida para cada necessidade e interesse

Fonte: Adaptado de Lennox (2001)

Pode-se perceber que além da introdução de novas tecnologias de aprendizagem o *e-learning* está impulsionando também uma mudança de paradigmas nos modelos de ensino, que já vem sendo discutida há algum tempo por profissionais da educação, mas que agora avança pelo campo das empresas, compelida pela necessidade de tornar a educação um “processo” e não um “evento”.

3.3 Benefícios e limitações

Para vislumbrar-se com mais profundidade as possibilidades do *e-learning* no campo da educação corporativa, faz-se necessário esclarecer quais são os seus benefícios, bem como suas limitações.

A revista eManager, em sua edição de março de 2002, sintetiza da seguinte forma, alguns pontos chave do *e-learning*:

Empresas que estão territorialmente espalhadas, possuem um grande efetivo, precisam ter informações disponíveis 24 horas por dia com maior agilidade, precisam reduzir custos de treinamento e viagens e têm necessidades de personalizar seus conteúdos e modificá-los constantemente encontrarão no e-learning, ou educação à distância via internet, uma resposta eficiente para seus problemas.

Rosenberg (2002), faz uma abordagem bem completa dos benefícios do *e-learning*, conforme se pode observar no quadro 3.

Quadro 3: Benefícios do *e-learning*

1. O <i>e-learning</i> diminui os custos	Apesar das aparências externas, o <i>e-learning</i> é geralmente a maneira mais econômica de fornecer instrução ou informação. Corta despesas com viagens, reduz o tempo com treinamento de pessoal e elimina ou reduz significativamente a necessidade de uma infra-estrutura de sala de aula/instrutor.
2. O <i>e-learning</i> melhora a resposta da empresa	O <i>e-learning</i> pode alcançar um número ilimitado de pessoas virtualmente ao mesmo tempo. Isso pode ser vital quando as práticas e recursos da empresa têm de mudar rapidamente.
3. As mensagens são consistentes ou personalizadas, dependendo da necessidade	Todos obtêm o mesmo conteúdo, apresentado da mesma maneira. Ainda assim, os programas também podem ser personalizados para diferentes necessidades de aprendizado ou diferentes grupos de pessoas.
4. O conteúdo é apresentado na hora certa e de forma mais confiável	Como é habilitado para a web, o <i>e-learning</i> pode ser atualizado instantaneamente, tornando a informação mais precisa e útil por um período maior de tempo. A habilidade de atualizar o conteúdo do <i>e-learning</i> fácil e rapidamente e, em seguida, distribuir a nova informação para grandes números de funcionários distribuídos, parceiros e clientes tem sido uma benção para as empresas que tentam manter as pessoas atualizadas diante das rápidas mudanças.
5. O aprendizado ocorre 24 horas por dia, 7 dias por semana	As pessoas podem acessar o <i>e-learning</i> em qualquer lugar a qualquer hora. Sua metodologia “na hora certa – a qualquer hora” torna as operações de aprendizado de uma empresa realmente globais.

6. Nenhum usuário “perde” tempo	Com tantos milhões de pessoas já na web e familiarizadas com a tecnologia dos navegadores, aprender a acessar o <i>e-learning</i> está rapidamente se tornando um lugar-comum.
7. Universalidade	O <i>e-learning</i> é habilitado para a web e aproveita os protocolos e navegadores universais da Internet. A preocupação com as diferenças nas plataformas e sistemas operacionais está rapidamente desaparecendo. Todos na web podem receber virtualmente o mesmo material basicamente da mesma maneira.
8. Cria comunidades	A web permite que as pessoas criem comunidades duradouras de prática, em que possam se reunir para compartilhar conhecimento e insight muito tempo após a conclusão do programa de treinamento. Isso pode ser uma enorme motivação para o aprendizado organizacional.
9. Escalabilidade	As soluções de <i>e-learning</i> são altamente escaláveis. Os programas podem avançar de dez para cem ou até mesmo 100.000 participantes com pouco esforço ou custo incremental (desde que a infra-estrutura esteja correta)
10. Aproveita o investimento corporativo na web	Os executivos estão cada vez mais procurando maneiras de aproveitar seus enormes investimentos nas intranets corporativas. O <i>e-learning</i> está emergindo como uma dessas aplicações.
11. Oferece serviço ao cliente com cada vez mais valor	Embora não focalizadas internamente, as iniciativas de <i>e-commerce</i> de uma empresa podem ser aprimoradas por meio da utilização eficaz e envolvente do <i>e-learning</i> , que ajuda os clientes a obter benefícios cada vez maiores do site.

Fonte: Rosenberg, 2002, p. 27 e 28

De uma forma bastante prática, Hall (2001a) relaciona as vantagens do *e-learning*:

- Facilidade de acesso, pois para acessar os cursos utiliza-se somente o browser de acesso à internet. Não é necessário software adicional;
- Os cursos podem ser acessados a qualquer momento e lugar, respeitando o ritmo de aprendizado de cada um;
- Os custos podem ser menores e os deslocamentos eliminados;

- As atualizações podem ser feitas rapidamente pela internet, intranet ou rede da empresa;
- O tempo necessário para o aprendizado pode ser reduzido em 50%.

Ao analisar as vantagens também leva em consideração os obstáculos que podem surgir:

- Acesso lento, caso a empresa não possua banda larga;
- Recursos de áudio e vídeo incompatíveis com a rede;
- Alguns cursos são mais eficazes quando combinados com treinamentos presenciais;
- Os usuários precisam ser auto-orientados e estar motivados.

Neste sentido, Azevedo (2000) coloca que uma das limitações do *e-learning* é o desenvolvimento de um modelo pedagógico específico, que demanda não só o aluno on-line, mas também o professor que dê conta de mobilizar e manter motivada uma comunidade virtual de aprendizes em torno da sua própria aprendizagem.

De acordo com o autor, esse novo aluno e professor precisam ser capacitados e aperfeiçoados nessa nova prática educativa, o que não se faz de um dia para o outro, mas algo que a sociedade vai precisar promover por muitos anos. Assim, reforça que é preciso olhar com desconfiança para as iniciativas que tratam a educação on-line como a mera transposição da sala de aula para o mundo virtual. Principalmente aquelas cuja excessiva preocupação concentra-se nas questões de hardware, software e conectividade, esquecendo-se do investimento em recursos humanos para a educação on-line.

Como se vê, são bastante abrangentes e consistentes as vantagens que o *e-learning* pode trazer para as organizações, de uma maneira geral. Mas é importante analisar as situações com mais especificidade, para entender os seus reais benefícios e poder considerar os riscos envolvidos no processo.

Adiante analisar-se-ão as estratégias para implantação do *e-learning*, onde estas questões devem ser consideradas.

3.4 Estratégias para implementação do e-learning

Muitas empresas limitam a questão educacional ao fornecimento de cursos e

treinamentos, principalmente em sala de aula, no formato presencial. Os indicadores de desempenho utilizados são o número de horas dispendidas nesta atividade, bem como quantidade de conteúdo e pessoas treinadas. Repassar esta visão para o treinamento on-line pode ser um grande erro. Um novo formato para continuar fazendo as mesmas coisas antigas não garante mudanças de comportamento nem sucesso para a empresa (JUNQUEIRA e VIANNA, 1999).

Considerando-se este e outros aspectos que envolvem o universo do *e-learning* é necessário definir uma estratégia consistente de implantação, cujo foco principal seja a preparação das pessoas para esta nova realidade (JUNQUEIRA e VIANNA, 1999).

Eboli (2001) diz que as promessas da tecnologia aplicada à educação, permitindo que as pessoas aprendam mais, melhor e mais rápido e assim se tornem mais inteligentes e competentes são tão sedutoras que muitas vezes se tornam um fim em si mesmas e não um recurso.

A autora apresenta algumas questões que coloca como pontos importantes a serem verificados no sentido de conhecer se a empresa está preparada para a realidade virtual em programas de treinamento, desenvolvimento e educação:

- O número de pessoas a serem treinadas é expressivo?
- As pessoas estão dispersas geograficamente?
- Há necessidade de gastos com estadia para as pessoas que se deslocam até os cursos?
- Qual a relação das pessoas com computadores e tecnologia?
- Os conteúdos a serem trabalhados referem-se a habilidades comportamentais ou técnicas?
- O aprendizado requer a manipulação de objetos físicos e equipamentos?
- Computadores estão disponíveis para as pessoas em seus locais de trabalho?
- O staff de treinamento e desenvolvimento vê a aprendizagem virtual como uma ameaça ao próprio trabalho ou como uma oportunidade de crescimento?
- Como foram avaliadas experiências passadas de gerentes com CBT (*computer-based training* – treinamento baseado no computador)?
- Qual a percepção da tecnologia por parte de gerentes e equipes de trabalho?

Na mesma linha, Hall (2001a) complementa quando diz que também deve ser examinado se os pacotes de curso disponíveis no mercado atendem as necessidades da organização e se o prazo definido para a introdução do curso inclui

a fase de desenvolvimento de *e-learning*, que normalmente é mais demorada que nos cursos presenciais.

Por fim, ressalta que se for detectado que é necessário um pouco mais de tempo para persuadir a diretoria ou que a organização não está tecnologicamente preparada, uma estratégia é começar com algum tipo de curso que atenda às necessidades de um número significativo de funcionários ou de um grupo específico.

Rosenberg (2002, p. 29) afirma que “uma verdadeira estratégia de *e-learning* certamente aborda questões de cultura, liderança, justificativa, organização, talento e mudança”.

O autor aborda alguns aspectos da estratégia de *e-learning* no que chama de “base estratégica para o *e-learning*”:

- Novas metodologias de *e-learning*: treinamento on-line (para instrução) e gerenciamento do conhecimento (para informação);
- Arquiteturas do aprendizado: o equilíbrio entre *e-learning* e outras metodologias, inclusive o treinamento presencial;
- Infra-estrutura: os recursos tecnológicos para fornecer e gerenciar o *e-learning*;
- Cultura do aprendizado, propriedade do gerenciamento e gerenciamento da mudança: a criação de um ambiente organizacional que estimule o aprendizado e o apoio gerencial no processo;
- Caso comercial sólido: uma justificativa comercial sólida que apóie o *e-learning*;
- Reinvenção da empresa de treinamento: a adoção de um modelo organizacional e de negócio que apóie o crescimento do *e-learning*.

Hall (2001b) apresenta importante contribuição nesta questão, listando seis passos que considera essenciais para implementação do *e-learning*:

Passo 1: Preparação para o *e-learning*. Para que se possa obter os benefícios do *e-learning* é preciso proceder à cuidadosa análise e planejamento. Além disso, determinar as barreiras que a organização precisa superar para implementar suas iniciativas em *e-learning*. O autor sugere considerar três questões neste item:

- Selecionar as dimensões a serem consideradas: dirigentes, *stakeholders*¹, conteúdo, tecnologia e aprendizes;
- Identificar os principais ativos e barreiras para cada dimensão;
- Considerar as estratégias de implementação: desenvolver uma estratégia para

¹ Stakeholders são todos aqueles interessados no projeto de *e-learning*

alinhar o *e-learning* à visão de negócios e objetivos da empresa.

Passo 2: Desenvolvimento da estratégia. Neste passo o autor apresenta três diferentes caminhos para desenvolver estratégias de *e-learning*, correlacionando-as com a experiência da organização em *e-learning*.

- Nível 1: se a organização têm pouca ou nenhuma experiência com *e-learning*, devem ser desenvolvidas soluções visando como benefício principal o acesso à informação, de forma eficiente e flexível;
- Nível 2: se a organização já implementou dois ou mais projetos de *e-learning*, construir iniciativas onde o conteúdo seja mais customizável e possa trabalhar habilidades práticas através do uso de simulações;
- Nível 3: se a organização já implementou dois ou mais projetos de *e-learning* onde houve foco em problemas e soluções baseadas em simulações, devem ser utilizadas estratégias de colaboração através de grupos virtuais de trabalho que criem oportunidades reais com outros aprendizes.

Passo 3: Seleção da tecnologia e conteúdo. Neste momento a empresa deve buscar uma adequada solução de LMS (*learning management systems* – sistema de gestão do aprendizado), que é voltado para o controle e gerenciamento dos treinamentos. Este tipo de sistema registra usuários, cursos, interações, etc e também fornece relatórios, avaliações on-line, personalização e outros recursos para gestão do ambiente virtual e presencial.

Outra questão abordada pelo autor neste passo é a escolha do conteúdo. Basicamente a empresa deve definir se deseja construir ou comprar o conteúdo já pronto, considerando alguns aspectos tais como: custos, riscos e esforços envolvidos.

Passo 4: Venda do *e-learning* para todos na organização. Para que um programa de *e-learning* tenha sucesso é fundamental a aceitação dos gerentes e principalmente dos empregados. Neste caso é imprescindível que os mesmos tenham total conhecimento dos programas a serem desenvolvidos e orientações sobre os recursos com os quais não estejam familiarizados. Algumas empresas costumam utilizar cursos para disseminar informações e criar aceitação do *e-learning*.

Passo 5: Implementação ampla. Neste ponto devem ser considerados o catálogo de cursos on-line, as necessidades futuras e as pessoas envolvidas. Definir uma estratégia de integração entre *e-learning*, sala de aula e outras possíveis

metodologias é a questão central nesta etapa de desenvolvimento de um projeto de *e-learning*.

Passo 6: Mensuração dos benefícios do negócio. Para finalizar, o autor alerta sobre a necessidade de criar parâmetros de medida para o *e-learning* no crescimento em performance, competências e capital intelectual. Estas medidas estão normalmente relacionadas ao impacto dos negócios e ajudam a manter as iniciativas de *e-learning* na empresa.

Alguns pontos apontados por Rosenberg na “base estratégica para o *e-learning*” e por Hall nos “seis passos para implementação do *e-learning*” serão um pouco mais aprofundados nas próximas seções, por serem os mesmos bastante relevantes ao desenvolvimento deste trabalho.

3.5 Integração entre *e-learning* e sala de aula

Uma das barreiras comumente encontradas para implantação do *e-learning* é o medo da substituição. Profissionais de treinamento temem perder seus empregos, aprendizes temem ficar isolados e sem contato pessoal. Na verdade, o *e-learning* complementa a sala de aula, mas não a substitui. Provavelmente a quantidade de horas em sala de aula será menor, mas o volume de aproveitamento e as experiências vivenciadas serão maiores.

De qualquer forma, o papel da sala de aula muda com a introdução do *e-learning* e o aprendizado pode acontecer de forma mais completa e contínua, principalmente por não estar limitado a um único espaço geográfico e período de tempo definido.

Rosenberg (2002) fala sobre a importância da criação de uma “arquitetura de aprendizado”, ou seja, o desenvolvimento de padrões e estratégias para uma melhor combinação entre *e-learning* e sala de aula com flexibilidade e adaptabilidade às situações da empresa. Neste sentido cita algumas diretrizes que podem ajudar na criação da arquitetura de aprendizado:

Avaliação minuciosa das necessidades. Inclui uma análise detalhada dos aprendizes e da situação de aprendizagem em si. É importante entender completamente todas as necessidades de aprendizado em questão para poder recomendar com mais segurança o que é adequado para web e o que é adequado

para a sala de aula.

Competências que se deseja criar. Assegurar que o aprendizado, a prática e a demonstração de desempenho estejam combinados no veículo certo de fornecimento e no lugar certo.

A necessidade da empresa sempre em mente. Descobrir em quanto tempo devem ser desenvolvidas as habilidades e competências necessárias nos grupos de treinamento. As pessoas que compõem os grupos estão dispersas geograficamente? O tempo para o treinamento é curto? Nestes casos, iniciativas utilizando o *e-learning* são mais eficazes.

Testar as suposições de arquitetura com as partes interessadas. Envolver as partes interessadas (instrutores, tutores, desenvolvedores, gerentes, aprendizes etc), solicitar ajuda e opiniões sobre o processo. Dar oportunidades para que todos os envolvidos contribuam.

Associar o aprendizado em sala de aula à aplicação e ao trabalho em equipe e o *e-learning* ao conteúdo e ferramentas. Esta é uma regra que se aplica a maior parte dos casos e que pode ser útil de início. Normalmente tem-se bom resultado convertendo a maior parte de informações e de conhecimento na web e concentrando o tempo de sala de aula na aplicação deste conhecimento.

Utilizar material de pesquisa já existente. Integrar os materiais, ferramentas e recursos desenvolvidos para treinamentos na intranet ou rede da empresa, como forma de pesquisa posterior ao evento de aprendizado.

Utilizar a web para ligar todos os componentes do aprendizado. A web pode ser a principal fonte de informações de aprendizado. Incluem-se nesta questão os pré-requisitos, comunicação com instrutores e participantes, compartilhamento de material, avaliação dos cursos, etc.

Aprender a aprender. Ajudar as pessoas no aprendizado e utilização dos recursos no treinamento e também numa continuidade, ajudando os empregados a tornarem-se aprendizes independentes.

Aprendizado com precisão. A arquitetura de aprendizado deve oferecer uma maneira de os indivíduos se avaliarem em relação a suas próprias necessidades e em relação às necessidades da empresa e prescrever um plano de aprendizado em que eles alcancem estes objetivos.

Criar e manter uma comunidade na web. As comunidades podem ser uma das mais poderosas forças para o aprendizado e crescimento contínuos. Também

contribui para a sensação de inclusão.

Utilizar a sala de aula como uma extensão da comunidade on-line. Unir as pessoas face a face pode acentuar a participação na comunidade e fortalecer as iniciativas de *e-learning*.

Envolver os aprendizes durante todo o processo. Manter os empregados envolvidos nos cursos de e-learning e entre os eventos de aprendizado é um grande desafio. Algumas ações podem ajudar, tais como manter a comunicação funcionando entre os eventos, mostrar os benefícios de uso contínuo, oferecer incentivos para permanência no programa, oferecer oportunidades para que os problemas sejam relatados.

Além da integração com a sala de aula, em alguns casos há a necessidade de introdução de outras mídias para maximizar os objetivos do e-learning. Esta tendência é comumente chamada de "*blended learning*" ou aprendizagem híbrida.

Hofmann (2001, p.1) afirma que "a idéia da aprendizagem híbrida consiste na estruturação modular do treinamento com um planejamento que identifique os meios mais apropriados para disponibilizar cada parcela do programa". Como meios ela sugere algumas alternativas, tais como: sala de aula, CD-ROM, tele-treinamento, *e-learning* assíncrono e síncrono.

Com estas questões têm-se algumas alternativas de possíveis combinações com o *e-learning*, que não se esgotam e si, mas surgem também em outras subseções deste capítulo.

3.6 Questões técnicas

Neste quesito duas questões devem ser consideradas: a infra-estrutura necessária para o e-learning e os possíveis fornecedores envolvidos no processo.

Com relação à infra-estrutura, há que se considerar o acesso à internet, no que tange aos recursos e velocidade envolvidos, o portal de aprendizado, o LMS (*learning management systems* – sistema de gestão do aprendizado) e alguns outros serviços disponíveis no mercado.

O **acesso à internet** é condição básica para que se possa implementar um projeto de *e-learning*. Uma vez disponível, é preciso observar o nível de velocidade

de transferência, para assegurar que o conteúdo e os recursos multimídia selecionados possam ser visualizados por todos.

“A velocidade de transferência é determinada por três variáveis: velocidade de acesso ao servidor, velocidade da conexão do usuário e tamanho do arquivo” (HALL 2001a, p. 80). Em estruturas empresariais muito amplas, com um grande número de usuários envolvidos este fator é mais crítico, pois requer uma análise profunda de desenho instrucional e largura de banda.

De qualquer forma, Hall (2001a) afirma que as limitações ainda existentes na velocidade de transferência de dados serão superadas num futuro próximo, abrindo caminho para uma mídia e interatividade cada vez maiores.

Outra questão envolvida no acesso à internet é o suporte físico aos empregados que não utilizam o computador em seus postos de trabalho, por estarem em campo ou em linhas de montagem. Rosenberg (2002) sugere que sejam disponibilizados quiosques especiais, estações de trabalho, centros de aprendizado e acesso remoto para este público.

O **portal de aprendizado** é o ponto de referência do *e-learning* na organização, ou o local onde estarão disponíveis as aplicações de *e-learning* definidas pela empresa. Estes portais podem ser acessados através da própria intranet, extranet ou universidade corporativa, que será tratada com maiores detalhes no capítulo quatro (ROSENBERG, 2002).

Deste modo a empresa pode optar por desenvolver seu próprio portal, comprar um produto já pronto disponível no mercado ou ainda comprar um portal e personalizá-lo às características de seu negócio e de seus usuários.

Para suporte ao portal de aprendizado, as empresas normalmente utilizam um LMS (*learning management system* - **sistema de gestão de aprendizado**) capaz de gerenciar as interações entre os usuários e os recursos do aprendizado, fornecendo informações gerenciais. Este sistema também funciona como importante ferramenta de planejamento e gestão para os próprios aprendizes e ainda permite a colaboração entre os mesmos através da troca de informações e conhecimentos.

Segundo Guest e Juday (2002), o LMS é a espinha dorsal de um projeto de *e-learning*, pois irá centralizar as funções e os processos de aprendizagem, registrando os passos de cada usuário, estatísticas de desempenho e os cursos oferecidos.

A escolha do LMS deve levar em consideração as necessidades de negócio da

empresa, bem como uma análise detalhada dos produtos em oferta no mercado e uma comparação apurada entre as alternativas viáveis (HALL, 2001b).

Outro recurso disponível no mercado é o CMS (*content management system* – sistema de gestão de conteúdo), que é o sistema que permite simplificar e agilizar a criação, publicação e gestão dos conteúdos, permitindo que este seja disponibilizado de forma personalizada aos usuários (ASTD, 2002).

Alguns fornecedores sugerem o termo LCMS (*learning content management system* – sistema de gestão de aprendizado e conteúdo), numa tentativa de agregar também a edição de conteúdos e o planejamento dos cursos, fornecendo soluções mais integradas e completas.

Guest e Juday (2002) enumeram ainda alguns **outros serviços** de infraestrutura oferecidos no mercado:

- *Off-the-shelf courseware* – conteúdos de prateleira: são os cursos prontos, com uma abordagem única. Tratam os assuntos de forma ampla, sem considerar os processos específicos da empresa;
- *Custom web-based courses* – conteúdos customizados: são os cursos desenvolvidos para necessidades específicas da organização;
- *Synchronous learning tools* – ferramentas para a colaboração síncrona: são os recursos que permitem comunicação em tempo real como os *chats*, áudio e vídeo-conferência etc;
- *Information service* – serviços de informação: fornecem informações personalizadas para diferentes públicos-alvo. Podem incluir boletins de notícias, *e-newsletters*, fóruns de discussão etc.

Para a criação de toda esta infra-estrutura, normalmente as empresas reforçam suas estruturas de tecnologia de informação e buscam parcerias com fornecedores externos que já tem know-how desenvolvido neste sentido.

Como para a maior parte das soluções de *e-learning* a empresa necessita buscar ajuda externa, já que esta não é a sua especialidade principal, proceder a uma adequada seleção e escolha do(s) fornecedor(s) é ponto chave no processo (ROSENBERG, 2002).

Eboli (2001) coloca que na prática, a dificuldade é encontrar no mercado quem ofereça com a mesma qualidade conteúdo, tecnologia e serviços para atender às necessidades das empresas. Outra dificuldade é que muitas vezes as próprias empresas não têm clareza de suas necessidades.

Neste sentido, Rosenberg (2002) aponta algumas questões importantes a serem consideradas na seleção de fornecedores:

Saber o que está procurando. Ter a noção exata do que a empresa e a situação específica precisam. Há a necessidade de contratação de um fornecedor para um trabalho conjunto ou para a compra de uma solução completa? Grandes empresas de desenvolvimento de *e-learning* podem ser mais rápidas e fornecer a solução em menos tempo, mas as pequenas podem ter mais flexibilidade e um trabalho mais personalizado.

Saber como quer lidar com o fornecedor. É importante verificar, antes da assinatura de um contrato, quem será a(s) pessoa(s) de contato junto ao fornecedor, evitando cair na armadilha de se encontrar com os peritos-chave durante a fase de vendas e depois ter contato somente com pessoas inexperientes.

Pesquisar sobre a empresa. Analisar alguns aspectos do fornecedor, tais como: a competência no negócio, reputação no mercado, qualidade e oferta de serviços, tempo no mercado, relação com a tecnologia, mudanças internas e externas, práticas comerciais, garantias, requisitos contratuais. O mais importante, no entanto, é verificar se eles são capazes de atender a necessidade de *e-learning* a que se propõem prestar a solução.

Entender o mercado. Também é importante entender como o mercado de *e-learning* se comporta como um todo, suas perspectivas de crescimento, mudanças e tendências. É bastante comum o surgimento de novas empresas, fusões e aquisições neste setor. Sobre esta questão pode-se obter maiores detalhes em folders, sites da web e em feiras e exposições de produtos afins.

Teste de estrada. Testar as soluções oferecidas envolvendo pessoas-chave no processo. Desconfiar de fornecedores que limitam o tempo de teste ou não permitem que a empresa faça-o sozinha sem a sua presença.

Lista de verificação da qualificação. Pode-se desenvolver um *check list* e uma escala de classificação entre os fornecedores selecionados, segundo alguns critérios importantes:

- Reputação e práticas comerciais;
- Recursos disponíveis (quem são os peritos que desenvolvem as soluções? Há grande rotatividade entre eles? Parte do trabalho é terceirizado?);
- Local e acessibilidade aos peritos;
- Custos;

- Envolvimento do fornecedor no sentido aprender sobre a natureza e relações de negócio da empresa;
- Perícia e experiência em *e-learning*;
- Disposição para transferir habilidades para a empresa, se necessária.

Reunião pessoal. Para conhecer melhor os fornecedores é importante marcar uma reunião face a face, solicitando que mostrem trabalho semelhante em outros clientes, como amostras de cursos e/ou outras soluções.

Limitar o número de fornecedores e a duração do vínculo. A princípio é interessante fazer um levantamento de todas as possibilidades do mercado, mas selecionar aquela que melhor atenda as necessidades e estabelecer um relacionamento duradouro. Mudar de fornecedores a toda hora pode ser uma experiência negativa e que provoque quebras no processo de *e-learning* já estabelecido dentro da empresa.

Para sintetizar a questão, Guest e Juday (2002) apontam como pontos chave a considerar a longevidade da tecnologia e as características do fornecedor. Analisar se a tecnologia é viável ou necessitará de atualizações constantes e em que medida o fornecedor pode atendê-las.

3.7 Desenvolvimento do e-learning no Brasil

Soeltl (2002) descreve a evolução do mercado de *e-learning* no Brasil da seguinte forma: **1999** foi o ano do **descobrimto**, onde empresas e profissionais tiveram os primeiros contatos com o assunto, trazido principalmente por empresas multinacionais instaladas no Brasil; **2000** foi o ano do **conhecimento**, quando as empresas realmente começaram a entender o significado e benefícios do *e-learning*; **2001** foi o ano do **projeto**, quando se definiram estratégias de implementação, custos e benefícios e **2002** o ano da **implantação**, onde os projetos começaram a ser colocados em prática.

Em janeiro de 2001 e 2002 o portal *e-learning* Brasil realizou uma pesquisa com o objetivo de projetar o crescimento do *e-learning* no Brasil em relação aos métodos presenciais.

Comparando-se a análise do ano de 2002 em relação à de 2001, constata-se um

crescimento do *e-learning* superior a 78%. No primeiro ano a parcela do *e-learning* nas organizações correspondeu a 14% do total de iniciativas de educação, enquanto que no ano seguinte este percentual alcançou os 25%. Esta taxa permaneceu próxima da taxa divulgada em pesquisa semelhante realizada pelo Masie Center a nível mundial, que foi 27% (www.elearningbrasil.com.br).

Algumas das expectativas para a implantação do *e-learning* no Brasil podem ser observadas no quadro 4.

Quadro 4: Expectativas para implantação do *e-learning* no Brasil

Ranking de expectativas segundo o mercado brasileiro	
1.	Redução de custos de viagens
2.	Aumento da audiência
3.	Redução de custos internos
4.	Maior rapidez no processo
5.	Maior permanência dos treinandos nos postos de trabalho
6.	Melhoria na qualidade do treinamento
7.	Novas oportunidades de negócios
8.	Maior permanência dos experts nos postos de trabalho
9.	Maior envolvimento de parceiros, fornecedores e clientes
10.	Aumento de vendas

Fonte: e-learning Brasil pesquisa (www.elearningbrasil.com.br)

De qualquer forma, a implantação do *e-learning* no Brasil ainda encontra algumas barreiras, conforme pode ser visto na quadro 5.

Quadro 5: Barreiras para implantação do *e-learning* no Brasil

Ranking de barreiras segundo o mercado brasileiro	
1.	Investimento em software
2.	Investimento em administração
3.	Nível de preparo dos funcionários
4.	Investimento em infra-estrutura
5.	Custos com consultoria
6.	Resistência por parte da organização
7.	Resistência por parte dos funcionários
8.	Desenvolvimento interno de conteúdos
9.	Identificação de oportunidades
10.	Deteção de necessidades
11.	Aquisição de conteúdos

Fonte: e-learning Brasil pesquisa (www.elearningbrasil.com.br)

Soeltl (2002) complementa de forma um pouco mais abrangente, apontando o que considera barreiras para a consolidação do *e-learning* no Brasil:

- Falta de vínculo do projeto com a agenda do principal executivo da empresa;
- Foco excessivo nas “necessidades internas”, como a diminuição de duração dos treinamentos, a rotatividade de funcionários e novas contratações;
- O fracasso em demonstrar o retorno para o negócio;
- As barreiras da cultura organizacional;
- A acomodação às formas tradicionais de ensino;
- A falta de conhecimento dos executivos das novas tecnologias existentes e suas possibilidades.

Junqueira (2001) traça um panorama da realidade do *e-learning* no Brasil, analisando três dimensões que classifica como mitos, realidade e desafios:

Mitos:

- É preciso disposição e motivação para o aprendizado, sem as quais todas as vantagens oferecidas pelo *e-learning* caem por terra;
- O fornecedor de *e-learning* quer vender seu produto, o setor de recursos humanos da empresa quer comprar, mas se o empregado não estiver orientado e preparado para utilizá-lo, de nada vai adiantar;
- Uma vez que haja a preparação e aceitação por parte do aprendiz, é importante que seja de livre escolha o “como fazer”. É importante respeitar a individualidade e a metodologia andragógica;
- O *e-learning* precisa de marketing e comunicação claros, esclarecendo as características, soluções e benefícios do que se pretende implementar.

Realidade:

- O contato presencial é importante, as pessoas precisam interagir umas com as outras;
- Leva tempo para mudar os padrões de aprendizagem com os quais as pessoas estão habituadas desde os bancos escolares;
- O *e-learning* ainda é visto em alguns casos como uma ameaça aos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento.

Desafios:

- O maior desafio é a mudança dos paradigmas do aprendizado;
- A qualidade do processo é outro desafio, considerando-se itens tais como: conteúdo, tecnologia, mídia, linguagem, suporte, entrega e avaliação do

conjunto;

- O acesso e sua forma de abrangência, considerando-se que todos os usuários precisam ter acesso disponível a um computador;
- O equilíbrio e adequação da mídia são decisivos;
- O equilíbrio entre o virtual e o presencial, para que nenhum participante sinta-se esquecido;
- Gestão do tempo e organização para que os treinamentos possam ser realizados dentro da carga horária normal de trabalho;
- Acompanhamento do processo pelos superiores, para garantia de continuidade e permanência.

Como se pode ver, os desafios são grandes, mas não maiores que a força que impulsiona as empresas na direção do *e-learning*. A sua consolidação passa por mudanças organizacionais mais amplas, que demandam tempo e esforço, mas que se configuram num processo que não tem volta. O *e-learning* veio para ficar (ROSENBERG, 2002).

3.8 O Futuro do e-learning

Analisar as tendências mundiais de *e-learning* pode ser um caminho para se entender os desafios que estão por vir. A ASTD (American Society for Training and Development), divulgou o relatório "State of industry report", em fevereiro de 2002, constatando que o *e-learning* atingiu seu nível máximo de investimento desde 1997. Alguns dados do estudo apontam:

- O *e-learning* atingiu recordes, a partir do momento em que as empresas passaram a utilizar a tecnologia para treinar seus profissionais. O estudo indica que muitas empresas já investiram no *e-learning* e que a maioria espera manter o nível de investimento em 2002;
- A terceirização do treinamento tem mostrado um crescimento considerável. Em 1999 correspondia a 19,9% e em 2000 passou a ser 22,2%. Indicadores mostram que este crescimento foi mantido em 2001 e deve crescer em 2002;
- A maior parcela de investimento em treinamento se destina a cursos sobre processos técnicos (13,5%) e tecnologia da informação (11%) - tendência dos

últimos anos;

- O crescimento da expectativa por produtos e serviços *just-in-time* está resultando em prazos menores para o processo de aprendizagem, cujo resultado pode ser alavancado através do *e-learning*;
- O aumento da pressão de investidores por resultados maiores e mais rápidos cria um desafio maior para que o treinamento traga retorno sobre o investimento realizado.

Rosenberg (2002) afirma que os maiores desafios que o *e-learning* deve encontrar não são tecnológicos e os enumera da seguinte forma:

- **Chegar aos tomadores de decisão:** conseguir cada vez mais espaço para o *e-learning* na agenda dos executivos, fazendo com que ele faça parte da mesa de tomada de decisões;
- **Aproveitar um mercado vibrante e cada vez maior de *e-learning*:** utilizar de maneira eficaz todas as oportunidades de *e-learning* que estão se abrindo através de fusões, aquisições e parcerias com instituições de ensino tradicionais;
- **Reafirmar o desenho instrucional e informacional:** a captura da experiência, criatividade e inovação requererão cada vez mais esforços para uma perfeita combinação entre tecnologia e design;
- **Quebrar os vínculos do curso:** expandir os paradigmas do que são o aprendizado e o *e-learning*;
- **Velocidade:** promover o alinhamento da tecnologia, processos, recursos e empresas de *e-learning* para obter resultados significativos;
- **Pessoas:** fortalecer o elemento humano no *e-learning* e preservar a natureza do aprendizado centrado nas pessoas;
- **Reinventar o treinamento:** as empresas de treinamento precisam apoiar o *e-learning* incondicionalmente, tornando-o uma segunda natureza em relação àquilo que fazem em sala de aula.

Com estas questões, encerra-se este capítulo. No próximo serão abordadas informações sobre as universidades corporativas e sua importância dentro do contexto da educação corporativa.

4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

O ambiente empresarial absorveu ao longo dos anos, das instituições de ensino, os tradicionais moldes de aprendizagem e incorporou-os aos seus programas de treinamento e desenvolvimento. Num momento onde estes padrões são seriamente questionados em função das novas exigências por educação continuada, é natural que as empresas também revejam seus objetivos, metodologias e infra-estruturas em educação corporativa.

O que está por trás disso tudo é uma profunda mudança de paradigma, que seja capaz de instaurar uma filosofia de educação permanente, pautada nas estratégias organizacionais. As universidades corporativas, baseadas nos pressupostos de educação à distância e *e-learning* surgem como uma resposta para esta mudança.

Dentro dessa visão, este capítulo aborda o tema universidades corporativas: seu surgimento, importância, princípios, objetivos, implementação e ainda as tecnologias comumente utilizadas, traçando por fim um paralelo entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais.

4.1 Educação corporativa e universidade corporativa

Tradicionalmente, o processo de educação dentro das corporações era considerado, e em muitos casos ainda é, função do departamento de recursos humanos, mais precisamente da área de treinamento e desenvolvimento. À medida que cresce a consciência de que a educação é um processo contínuo e não um evento isolado, a educação corporativa ganha força nas organizações.

Educação corporativa é a utilização de sistemas educacionais que visam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas conhecimento técnico e instrumental aos empregados de uma organização, tendo como objetivo final o atingimento dos objetivos do negócio (EBOLI *apud* MUNDIM, 2002).

Para Meister (1999) a educação corporativa tem por finalidade o desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes e fornecedores, visando atender às estratégias empresariais. O objetivo da aprendizagem corporativa é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados,

criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Dos programas de educação corporativa surgem as universidades corporativas. Partindo do princípio de que muitas empresas dispõem de centros de treinamento ou de áreas de treinamento e desenvolvimento, a idéia de universidade corporativa não parece ser nova. A primeira vista, soa como um novo nome para identificar toda a infra-estrutura necessária às atividades de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações.

A questão não está propriamente no nome, mas no foco. O foco da universidade corporativa é o processo de aprendizagem permanente dentro da organização, ao invés da aprendizagem centrada em eventos definidos realizados em locais físicos pré-determinados, visando o desenvolvimento de qualificações isoladas (MEISTER, 1999).

Para entender melhor este movimento, o quadro 6 apresenta algumas diferenças básicas entre o tradicional departamento de treinamento e a universidade corporativa:

Quadro 6: Diferenças entre departamento de treinamento e universidade corporativa

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada Descentralizada	Organização	Coesa Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/nenhum	Endosso e Responsabilidade	Administração Funcionários
Instrutor	Apresentação	Tecnologias
Diretor de treinamento	Responsável	Gerentes de unidades de negócio
Público-alvo amplo Profundidade limitada	Audiência	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições abertas	Inscrições	Aprendizagem no momento certo

Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento no desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	Operação	Opera como unidade de negócios
"Vá para o treinamento"	Imagem	"Universidade como metáfora de aprendizado"
Ditado pelo departamento de treinamento	Marketing	Venda sob consulta

Fonte: Meister, 1999 p.23 e 24.

Dentro do mesmo enfoque, Eboli (*apud* DALMAU, 2001), aponta que o centro de treinamento e desenvolvimento tradicional preocupa-se em desenvolver habilidades específicas para um determinado cargo enquanto a universidade corporativa visa o desenvolvimento de competências críticas, seja qual for a função desempenhada pelo profissional na esfera organizacional.

Observando-se estas diferenças é possível identificar que a universidade corporativa está baseada numa perspectiva mais ampla da educação, cujo principal desafio é criar uma cultura onde a aprendizagem seja um processo natural e inerente a toda forma de trabalho, em qualquer nível da organização.

Rodriguez (2002a) complementa esta questão, dizendo que mudar o nome de centro de treinamento para universidade corporativa é apenas um dos pontos do processo de mudança, mas para que a mesma ocorra é preciso muito mais que a simples troca de nome, imagem e visual. A mudança fundamental está na postura e na real conexão com as questões estratégicas da organização.

4.2 Surgimento e importância da universidade corporativa

Embora já existam há algum tempo iniciativas neste sentido, o conceito de universidade corporativa é relativamente novo e quase sempre está associado às possibilidades da educação à distância dentro do ambiente organizacional, sem necessariamente descartar as formas de ensino presencial.

Steil (2002) coloca que as definições de universidades corporativas não seguem

um consenso, indo desde “centros de treinamento rebatizados” até organizações que oferecem diploma superior, o que resulta em estatísticas não convergentes sobre o número de universidades corporativas em funcionamento.

Franco (*apud* COSTA, 2001, p. 11) define universidade corporativa como: “uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, em que todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização”.

Meister (1999, p. 29) diz que universidade corporativa é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Junqueira e Vianna (1999, p.18) conceituam universidade corporativa como:

Uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento a qual, longe de caracterizar um rótulo, uma embalagem redesenhada, ou muito menos um modismo, virá representar um instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.

Como se pode verificar, os três conceitos apresentados enfatizam a função da universidade corporativa como instrumento de desenvolvimento de pessoas, visando em última instância o alcance das metas e estratégias organizacionais.

O surto de interesse pela criação das universidades corporativas ocorreu no final da década de 80, nos Estados Unidos. Na década de 90 o número de universidades corporativas naquele país cresceu de quatrocentos para quase dois mil, motivado principalmente pela necessidade das empresas de promoverem programas de aprendizagem voltados às suas próprias necessidades (MEISTER, 1999).

No Brasil, o processo de implantação das universidades corporativas ainda se encontra em fase embrionária, mas foi iniciado de forma sistemática no final da década de 90. Algumas empresas importaram o conceito de suas matrizes no exterior e outras partiram para iniciativas próprias (JUNQUEIRA E VIANNA, 1999).

Os dados com relação à realidade brasileira são pouco consistentes, mas existem muitas iniciativas promissoras nas empresas brasileiras, conforme demonstra a coletânea apresentada no capítulo seis.

Meister (1999) coloca que para entender a importância da universidade corporativa é necessário compreender as forças que sustentam este fenômeno, que segundo a autora, são cinco:

- **A emergência da organização enxuta e flexível:** a corporação de hoje é mais

enxuta, plana, menos hierárquica, possui menos fronteiras e uma comunicação mais rápida entre seus canais internos e externos. Neste tipo de organização, trabalho e aprendizagem devem ser a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender;

- **A economia do conhecimento:** cada vez mais as pessoas estão realizando trabalhos que demandam maior conhecimento, assim como se percebe um aumento do componente intelectual de muitos cargos; é a transição da força muscular para o cérebro;
- **Redução do prazo de validade do conhecimento:** a economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo para o desenvolvimento de qualificações mais amplas;
- **Empregabilidade/ocupacionalidade vitalícia:** a manutenção do emprego não é mais decorrência do trabalho em uma única empresa, mas das qualificações e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo;
- **As organizações tornam-se educadoras:** a educação não termina na escola, mas se sobrepõe ao trabalho, para que cada trabalhador possa construir sua base de conhecimento.

Estas tendências refletem a nova realidade pela qual as empresas estão passando, exigindo profundas mudanças na forma de pensar e operacionalizar a educação corporativa e alavancando oportunidades que garantam a sua sobrevivência e sucesso.

A importância da universidade corporativa, segundo Rodriguez (2002b), está baseada nos seguintes pontos:

- Fortalecimento dos valores e cultura da empresa;
- Criação de talentos;
- Desenvolvimento das capacidades de aprender a aprender, trabalho em equipe, liderança e auto-gerenciamento das pessoas;
- Alinhamento dos objetivos pessoais com os empresariais.

Neste sentido, pode-se perceber que a universidade corporativa é em sua essência uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas e do conhecimento da organização, a serviço das metas empresariais. Ganham as empresas, ao obter melhores resultados, mas também os empregados ao desenvolver sua capacidade de empregabilidade.

4.3 Objetivos e princípios das universidades corporativas

Para Eboli (*apud* CARVALHO, 2001, p.77) o principal objetivo da universidade corporativa “é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização”.

Franco (*apud* COSTA, 2001) aponta alguns dos objetivos pelos quais as empresas constroem universidades corporativas:

- Desenvolver programas relacionados ao trabalho e negócio da organização;
- Alcançar a aprendizagem contínua;
- Prover os melhores recursos de treinamento;
- Promover processos de transformação;
- Satisfazer clientes;
- Desenvolver espírito de equipe;
- Fomentar novos conceitos e idéias para o negócio;
- Atrair e reter talentos;
- Influenciar mais efetivamente no desenvolvimento dos empregados;
- Ser um centro de aprendizagem vitalício e corporativo.

Os objetivos podem ser bem amplos, ou focados em estratégias mais específicas de desenvolvimento. É importante ressaltar, no entanto, que a universidade corporativa não é a única solução para todos os problemas da empresa, nem vai mudar a filosofia de educação se não houver comprometimento e disposição para novos comportamentos.

De acordo com Meister (1999, p.30), as universidades corporativas, apesar de diferentes em alguns aspectos, buscam um objetivo fundamental que é “tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente”. Para tanto, a autora apresenta alguns princípios-chave, que garantem a sistematização dos esforços de aprendizagem e desenvolvimento:

1. **Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.** A aprendizagem deve ser baseada nas competências que se deseja desenvolver, que devem estar ligadas às necessidades estratégicas da empresa.
2. **Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um**

espaço físico destinado à aprendizagem. No treinamento tradicional, a aprendizagem é um processo com começo e fim, já a universidade corporativa encoraja o aluno a lutar para adquirir novas qualificações e competências durante toda sua vida profissional, responsabilizando-o pelo aprendizado dessas novas qualificações. Algumas universidades corporativas até possuem sedes físicas, mas o foco final é a criação de um processo de aprendizagem; grande parte delas, no entanto, está fundamentada em processos de ensino à distância, com forte utilização das novas tecnologias de ensino e aprendizagem.

- 3. Elaborar um currículo básico em torno dos três “Cs”.** O currículo básico de uma universidade corporativa deve desenvolver: 1) cidadania corporativa, 2) proporcionar uma estrutura contextual para a empresa e 3) criar competências básicas entre os funcionários no ambiente de negócios. Com relação à cidadania corporativa, a idéia é repassar os valores e a cultura que diferenciam a organização e a tornam especial assim como definir comportamentos que permitam a seu pessoal viver esses valores. Outro objetivo importante é proporcionar aos funcionários um conhecimento do contexto no qual a empresa opera, o que inclui informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, melhores práticas, diferenciais de mercado, missão e visão. Além disso, o currículo básico deve oferecer aos funcionários treinamento em várias competências básicas do ambiente de negócios, as quais sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa.
- 4. Treinar a cadeia de valor.** O treinamento para ser eficaz, deve englobar além dos funcionários os membros mais importantes da cadeia de clientes e fornecedores. A idéia principal é que se todos os membros da cadeia tiverem conhecimento da visão, valores, missão e meta da empresa, a mesma estará mais preparada para atingir seus objetivos empresariais. Além disso, também é importante considerar as parcerias com revendedores, distribuidores, atacadistas e lojistas como forma de promover programas que os ajudem a ter sucesso em seus negócios.
- 5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem.** A idéia que está por trás deste princípio é que seja dado espaço a experiências de aprendizagem a partir de várias fontes, a fim de inculcar na estrutura da organização a disposição para o aprendizado contínuo. As organizações comprometidas com a aprendizagem têm de ajudar

indivíduos e equipes de funcionários a desenvolver a capacidade de aprender, o que vai muito além da simples transferência de informações.

6. **Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores.** Muitas empresas já estão adotando o conceito de modelagem de papéis e expandindo-o para incluir a participação dos executivos nas experiências de aprendizagem, inspirando e motivando os funcionários. O envolvimento dos líderes inclui participação em *workshops*, orientação a novos funcionários em relação a valores e visão da organização e atuação como facilitadores em programas de liderança.
7. **Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios.** À medida que a evolução da universidade corporativa se torna uma realidade, maior é o valor dos seus serviços. Neste estágio, a remuneração dos serviços é perfeitamente viável. As empresas que adotam o modelo de obtenção de recursos quase sempre estão criando um mercado aberto de treinamento e educação.
8. **Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem.** Criar programas que importem as melhores práticas de várias partes do mundo para que funcionários, clientes, fornecedores e parceiros possam ter uma visão global. Engajar os líderes a participarem de várias realidades, trocando conhecimento e experiências capazes de enriquecer toda a cadeia de valor.
9. **Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos.** Deixar para trás a medida dos investimentos (número de dias ou horas do aluno) e adotar uma medida dos resultados (a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial). Analisar o impacto dos serviços fornecidos pela universidade corporativa nos resultados do negócio.
10. **Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.** Um dos desafios da universidade corporativa é tornar-se uma vantagem competitiva para a empresa, ou seja, permitir que ela possa penetrar em novos mercados e buscar oportunidades que muito provavelmente não estariam disponíveis sem a implantação de um processo de aprendizagem que busca o aperfeiçoamento constante.

Estes princípios formam a base a partir da qual pode-se partir para o

planejamento e implementação do projeto da universidade corporativa que criará dentro da organização um novo papel para a aprendizagem.

4.4 Projeto para implantação da universidade corporativa

Por tratar-se de uma ferramenta ampla e, como foi visto, capaz de atender a múltiplos objetivos, é importante que a empresa possa mapear as suas necessidades de desenvolvimento e a partir de uma análise da realidade da organização e do mercado, verificar a viabilidade de implantação da universidade corporativa.

Junqueira e Vianna (1999) relacionam algumas perguntas úteis que a empresa deve se fazer ao estudar a viabilidade de implantação da universidade corporativa:

- A empresa possui um porte mínimo para tal? Como por exemplo, número de empregados superior a mil, faturamento global superior a duzentos milhões de dólares, disposição para gastar de 5 a 10% da folha de pagamento na manutenção da universidade;
- O principal executivo apóia a iniciativa?
- A idéia de estender os serviços da universidade corporativa aos clientes, fornecedores e comunidades soa bem?
- No ramo de negocio que a empresa atua há obsolescência da tecnologia mais rápida que a média de mercado?
- Há disposição para transformar o RH num centro de resultados?
- A empresa quer reduzir os custos com treinamento?
- A empresa quer utilizar o treinamento também como um instrumento de marketing?
- Instituir um processo de educação permanente é uma prioridade?
- A utilização da tecnologia no aprendizado é uma das metas empresariais?
- As políticas de RH permitem a estimulação do fluxo de capital e rápida difusão do conhecimento?

Segundo os autores, muitas empresas já partem da premissa de que a universidade corporativa é um bom negócio, mas nenhuma idéia funciona para todas as empresas em quaisquer contextos. Dependendo das respostas que se encontre

ao fazer uma avaliação inicial, pode não valer a pena seguir em frente.

O importante é ter clareza da importância que a organização quer dar para a função de aprendizagem e em que medida isto é percebido por seus dirigentes, funcionários, fornecedores, clientes e comunidade.

Uma vez que a empresa decida-se pela implantação da universidade corporativa, um projeto bem elaborado e estruturado é questão fundamental para garantir o seu funcionamento no futuro (MEISTER, 1999).

Meister (1999) aponta os componentes fundamentais do projeto de uma universidade corporativa:

Formar um sistema de controle. Um fator vital de sucesso para a universidade corporativa é o apoio da alta cúpula com relação à reestruturação da função da educação. Além disso é preciso criar um sistema de controle, em que não só o executivo principal esteja envolvido, mas também outros gerentes que possam contribuir para desenvolver uma visão compartilhada da universidade corporativa. O sistema de controle deve oferecer os seguintes papéis-chave:

- Identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras;
- Vincular o treinamento às principais estratégias empresariais;
- Assegurar projeto, desenvolvimento, apresentação e avaliação consistentes;
- Oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem.

Criar uma visão. A visão é a imagem de grupo do sucesso que ajuda a clarear a direção na qual a universidade corporativa precisa caminhar. O importante é que a declaração da visão seja produto de um esforço conjunto do órgão de controle da universidade e não apenas do departamento de treinamento ou de qualquer outra área em particular. A visão deve ser inspiradora, memorizável, confiável, concisa e precisa evoluir de acordo com os passos da organização.

Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos. Neste ponto é preciso definir o alcance das operações da universidade corporativa, como os programas que pretende oferecer e o público-alvo que vai atingir. Os objetivos da universidade corporativa têm um alcance amplo, que podem englobar desde o desenvolvimento de qualificações baseadas em competências até agentes de mudanças culturais. Uma vez definido o alcance da iniciativa é preciso resolver as fontes de recursos e quais as iniciativas para obtê-los. Existem basicamente dois caminhos: alocação corporativa ou cobrança de serviços prestados às unidades de negócio. Há uma forte tendência em favor desta última, analisando-se a pesquisa

“Annual Survey of Corporate University Future Directions” em que 70% das fontes de recursos virão da cobrança de serviços prestados e apenas 30% virá de verbas da organização.

Criar uma organização. Na universidade corporativa é recomendável que algumas funções sejam centralizadas por motivos de custo e eficiência e outras descentralizadas para que permaneçam próximas do cliente. Normalmente o indicado é centralizar as funções estratégicas da educação do funcionário, tais como: controle, filosofia de aprendizagem, processos e procedimentos comuns de aprendizagem, seleção e gerenciamento de fornecedores e identificação das necessidades futuras de aprendizagem. A responsabilidade da apresentação para cada local ou região bem como as comunidades para compartilhamento das melhores práticas devem ser descentralizadas.

Identificar interessados. Neste ponto definir-se-á a amplitude do público alvo que a universidade corporativa deve atender, incluindo toda a cadeia de valor da organização. Além da definição da clientela alvo é preciso também identificar as necessidades do cliente, quais as qualificações, competências e conhecimentos atuais e futuros necessários para o sucesso da organização.

Criar produtos e serviços. Para que possa funcionar coerentemente com seus objetivos a universidade corporativa precisa desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem, que vai desde os tradicionais cursos técnicos até soluções de desempenho mais abrangentes e integradas. Nesta questão também se incluem as estratégias para compartilhamento de conhecimento e interação entre as pessoas, formais ou informais.

Selecionar parceiros de aprendizagem. Os parceiros podem ser os fornecedores de treinamento, consultores, instituições de educação superior e empresas de educação com fins lucrativos. Uma adequada seleção pode garantir com que a empresa possa integrar forças no alcance da contínua atualização da base de conhecimento dos funcionários.

Esboçar uma estratégia de tecnologia. A seleção das tecnologias e dos meios de aprendizagem deve considerar as formas mais eficazes de distribuição da aprendizagem por toda a organização. As possibilidades de uso são várias, principalmente utilizando soluções on-line, via satélite e vídeo/teleconferência, no próprio posto de trabalho ou fora dele.

Criar um sistema de avaliação. Considerando que a cultura da universidade

corporativa é a aprendizagem contínua, não é possível mensurar os resultados dos programas desenvolvidos somente pela forma tradicional, através do número de horas de treinamento por funcionário por ano e pela porcentagem de receita gasta em treinamento. Apesar de serem estes indicadores relevantes, representam apenas o investimento em treinamento e não efetivamente o que ele produziu. Neste caso é preciso uma abordagem mais holística, baseada em medidas de impacto nos negócios e não apenas em números.

Comunicar...Comunicar...Comunicar. Para que todos compreendam o que é uma universidade corporativa e porque a empresa decidiu criá-la é necessário uma comunicação efetiva, que vá além do esforço em reunião, memorando ou apresentação prática. Alguns aspectos devem ser considerados no seu lançamento:

- **Membros do conselho:** devem ser o primeiro alvo da comunicação, para que criem consciência sobre a universidade corporativa no que diz respeito aos seus fundamentos, proposições básicas e benefícios; tornando-se verdadeiros “embaixadores da aprendizagem”.
- **Veículos marcantes de comunicação:** definir um posicionamento para o produto universidade corporativa, enfocando um benefício motivador que só ela seria capaz de proporcionar. Esse benefício pode ser comunicado através de um slogan e logomarca.
- **Veículos audaciosos de comunicação:** criar soluções de comunicação além do catálogo, boletim informativo, e-mail e outras formas de comunicação tradicionais. Desenvolver programas de marketing de ampla escala que destaquem os fundamentos e a contribuição da universidade corporativa.
- **Clientes internos e externos:** o sucesso da universidade corporativa depende do empenho de todos os envolvidos.

A autora coloca que nem toda organização dá igual valor a estes componentes do projeto, mas que aquela que ignora ou negligencia um ou mais elementos talvez não seja tão relevante para os negócios, conforme desejado. O lançamento de uma universidade corporativa é interativo e passa por várias fases. Pular ou negligenciar etapas pode criar velocidade, mas comprometer o resultado final.

Complementando esta questão, Junqueira e Vianna (1999) apontam algumas questões que chamam de “regras de ouro” para implantação de uma universidade corporativa:

- **Unidade de negócio:** visualizar a universidade corporativa como um centro de

- resultados que vai gerar valor agregado ao patrimônio líquido da empresa;
- **Mensuração de resultados:** todos os serviços desenvolvidos pela universidade corporativa devem ser mensurados em termos de processo e resultados;
 - **Compartilhamento:** incentivar os funcionários a compartilhar conhecimento e melhores práticas de trabalho;
 - **Consciência financeira:** analisar o porte da empresa e suas necessidades, considerando a necessidade de investimentos físicos. Nem sempre é preciso criar instalações físicas. Grande parte das universidades corporativa sustenta-se no plano virtual;
 - **Heterodoxia:** criar uma mentalidade contínua de aprendizado voltada ao desenvolvimento da organização através dos mais diferentes sistemas de aprendizado;
 - **Personalização:** desenvolver programas que atendam necessidades individuais ou níveis de cargos específicos;
 - **Mútuo comprometimento:** o planejamento e monitoramento da evolução de cada funcionário são função dele mesmo e da área de gestão da universidade corporativa, com uma clara visão de direitos e responsabilidades;
 - **Responsabilidade social:** desenvolver o potencial de empreendedor em cada empregado, preparando-o para a vida como um exercício de melhoria contínua e não somente para o atingimento de objetivos de curto prazo;
 - **Tecnologia:** maximizar o uso da educação à distância e da telemática, permitindo melhor utilização do tempo
 - **Homogeneização:** criar conteúdos de homogeneização de conhecimento e inteligência, de forma a preencher as lacunas deixadas pelo sistema de ensino tradicional;
 - **Pluralismo:** abrir campo para todos os “satélites de negócios” da empresa, tais como clientes, fornecedores, terceirizados, parceiros, etc.

Com tudo isso se pode observar que a implantação de uma universidade corporativa exige um grande esforço da organização em concatenar as necessidades de aprendizagem do público-alvo com os interesses da empresa, buscando apoio interno, superando as dificuldades operacionais e financeiras e ainda atendendo as expectativas geradas pelo seu processo de implantação.

Para Rodriguez (2002b) são desafios e fatores críticos de sucesso no projeto de implantação de uma universidade corporativa:

- **Mudança de cultura:** da empresa, das pessoas que vão compor a própria universidade e daqueles que vão participar de seus programas;
- **Benchmarking:** aprender com aqueles que já implantaram e estão efetivamente utilizando a universidade corporativa;
- **Benefícios:** o quanto os programas desenvolvidos na universidade podem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa;
- **Compromisso gerencial:** comprometimento contínuo das gerências de primeiro nível da empresa;
- **Modelo de gestão:** institucionalização da universidade como órgão de consultoria e prestação de serviços de capacitação;
- **Parcerias:** alianças com instituições para desenvolvimento de programas;
- **Mensuração de resultados:** utilização de indicadores de resultados;
- **Ciclo de criação de novos produtos:** alinhamento dos programas às metas da empresa;
- **Marketing e comunicação:** intensificação da marca da universidade e da própria empresa;
- **Preparação dos treinadores:** capacitação para o novo modelo de gestão e trabalho;
- **Clareza do projeto:** entendimento de todos com relação à universidade corporativa, o que é, seus objetivos, o que oferece e como funciona.

Muitos dos aspectos presentes no projeto de elaboração da universidade corporativa são também considerados fatores críticos de sucesso, o que valida ainda mais a importância de se definir com precisão as necessidades que a empresa tem, decidir as que pretende sanar e quais estratégias utilizar.

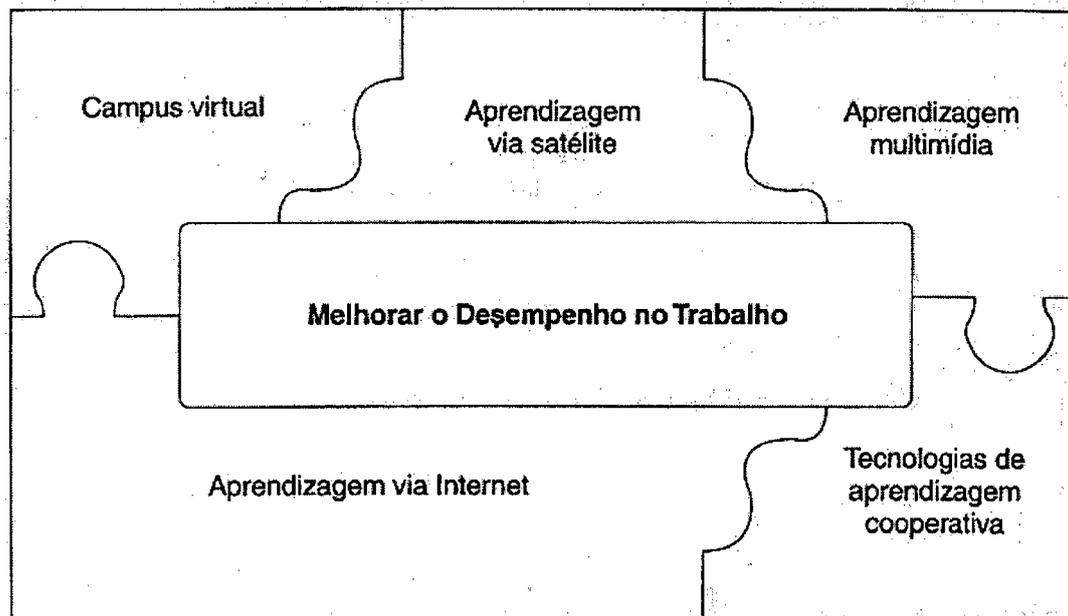
4.5 As tecnologias utilizadas nas universidades corporativas

Meister (1999) coloca que antes de uma organização empregar uma tecnologia de aprendizagem, é importante desenvolver um plano com as várias tecnologias que podem ser utilizadas para acelerar a aprendizagem dos funcionários. Neste sentido, a autora aborda alguns critérios que se precisa levar em consideração ao selecionar os meios tecnológicos:

- Complexidade do assunto a ser abordado e suas implicações;
- Recursos financeiros disponíveis;
- Projeto dos cursos que se deseja implementar (metodologia, caminhos de comunicação, controle, operacionalização, conteúdo, etc.);
- Tempo disponível para desenvolver a solução de aprendizagem;
- O tamanho e localização do público-alvo;
- O ambiente de aprendizado;
- A facilidade e disponibilidade de acesso à tecnologia, bem como o preparo dos empregados para utilizá-la;
- O suporte técnico disponível;
- O nível de resultados que se deseja alcançar.

A figura 1 ilustra alguns caminhos que as empresas estão utilizando para uma melhor combinação das tecnologias disponíveis, visando atender as necessidades educacionais da organização, dentro de suas possibilidades.

Figura 1: Universidade corporativa, um laboratório de aprendizagem



Fonte: Meister (1999, p.131)

A seguir, algumas considerações da autora sobre os aspectos do “quebra-cabeça tecnológico” da universidade corporativa:

Aprendizagem via satélite: Permite que se realize o treinamento de um grande número de pessoas em um período de tempo menor que os métodos tradicionais. Reduz custos de viagem e deslocamentos e permite a interação em tempo real.

Aprendizagem via multimídia: Neste item incluem-se as ferramentas associadas ao computador tais como animação, vídeo, áudio, gráficos e outros recursos que possam facilitar a aprendizagem despertando o interesse e imaginação do treinando.

Tecnologias de aprendizagem cooperativa: Todas as ferramentas que permitem realizar aprendizagem em grupo, compartilhar conhecimento e experiências são tecnologias de aprendizagem cooperativa. Pode-se citar como exemplo os mapas de aprendizagem, *workshops* e bases de conhecimento compartilhadas.

Intranet: São os bancos de dados de conhecimento que permitem aos empregados comunicar e compartilhar informações virtualmente, integrando os conhecimentos difusos de uma organização.

Aprendizagem via web: O treinamento através da internet permite dentre outras coisas a personalização das experiências de aprendizagem de acordo com as necessidades e preferências de cada um, além do acompanhamento de cada experiência de aprendizagem. A tecnologia on-line possui o forte apelo de fazer com que a aprendizagem seja incorporada como uma parte rotineira do dia de trabalho.

Campos virtual: O campus virtual é o ambiente de aprendizagem em tempo real, usando a internet/intranet para oferecer programas educativos sob medida, em qualquer hora e lugar.

4.6 Universidades corporativas e universidades tradicionais

As universidades corporativas surgiram para cobrir as lacunas deixadas pelo sistema de ensino regular, para atender as demandas da sociedade do conhecimento, que impõe transformações rápidas, mas principalmente para criar programas de aprendizagem com foco no negócio da empresa, visando a capacitação de toda sua cadeia de valor (MEISTER, 1999).

Davis e Botkin (1996) argumentam que a visão empresarial está ancorada numa

crença básica: que as empresas não pretendem assumir o papel de dirigentes de escolas, mas que com suas ações procuram apenas buscar outras maneiras de aprender e novos métodos de distribuir educação, sobrepondo-se a um sistema de ensino em decadência.

Litto (1996, p.1) complementa quando afirma que:

...a aprendizagem ocorre não apenas num local geográfico chamado "escola", mas que é um estado da mente. Cada indivíduo, cada organização, para manter a sua posição competitiva, terá que investir na aquisição de novo conhecimento, de novas estratégias.

As universidades tradicionais têm importante papel na formação do indivíduo, mas precisam desprender-se de concepções mecanicistas e criar uma cultura de aprendizado permanente, que não se esgote e se limite as suas paredes.

Neste ponto, algumas iniciativas e parcerias com empresas estão demonstrando que a concepção de "escola" traz um sistema projetado para crescer e se renovar, capaz de atender, independente de barreiras geográficas ou temporais, as demandas do indivíduo e da sociedade, garantindo a continuidade do aprendizado ao longo de toda a sua vida.

Drucker (2000, p. 6) faz uma análise da situação, ao afirmar que:

É seguro prever que nos próximos cinquenta anos as escolas e as universidades mudarão mais drasticamente do que o fizeram desde que assumiram a forma atual, há mais de trezentos anos, quando se reorganizaram em torno do livro impresso. O que forçará essas mudanças é em parte a tecnologia tais como a de computadores, de vídeos e de transmissão via satélite; em parte as demandas de uma sociedade baseada no conhecimento na qual o aprendizado organizado deva se tornar um processo que perdure por toda a vida dos profissionais que trabalham com o conhecimento; em parte uma nova teoria de como os seres humanos aprendem.

Os fatos indicam que há uma demanda por educação não preenchida pelas instituições formais, principalmente no que se refere a adultos que trabalham nos mais variados segmentos profissionais e que precisam de atualização rápida, eficiente e não convencional. O "pacote de conhecimentos", compartimentado em disciplinas, módulos, trimestres ou semestres, locais e carga horária fixos na maioria das vezes não atende esta demanda.

As universidades tradicionais enfrentam o desafio de sair do modelo de educação baseado no campus universitário e centrado no professor, para o modelo centrado no aluno e em suas necessidades de aprendizagem permanente (MEISTER, 1999).

Davis e Botkin (1996) afirmam que os educadores tradicionais deixam de

considerar alguns pontos cruciais que estão contemplados nos programas de educação promovidos pelas organizações:

- A educação dentro das empresas é o segmento de aprendizagem que mais cresce na sociedade;
- Há uma concentração no aprendizado de administradores e profissionais, na produtividade para os operários e no ensino básico para a mão-de-obra desqualificada;
- Para o desenvolvimento dos programas de ensino a empresa oferece o que há de mais avançado em termos de tecnologia;
- A educação dos empregados prenuncia mudanças em outros segmentos do mercado de ensino.

Quando se fala nestes programas de educação continuada não se está apenas pensando na oferta de cursos e na renovação do conhecimento, mas numa estratégia mais integrada onde a aprendizagem seja um processo natural, inerente à própria característica do trabalho. A própria mensuração dos resultados não é feita pelas melhores notas como na escola tradicional, mas está ligada aos resultados obtidos no trabalho.

Neste contexto, onde as organizações reconhecem seu papel como instituições transformadoras de conhecimento, este trabalho pode representar importância significativa.

5 LEVANTAMENTO DE SOLUÇÕES EM E-LEARNING

A crescente utilização do *e-learning* como uma estratégia de desenvolvimento empresarial tem impulsionado o aparecimento de inúmeras empresas provedoras de soluções. Instituições de ensino tradicionais e consultorias em treinamento e desenvolvimento estão criando extensões do seu trabalho através da oferta de cursos em *e-learning*. As empresas de informática estão especializando-se neste nicho de mercado, visando atender uma demanda que cresce cada dia mais depressa.

Ao mesmo tempo, as organizações estruturam-se para atender as demandas internas e externas de desenvolvimento. As necessidades de capacitação e renovação de conhecimento estão acontecendo em ciclos de tempo cada vez menores. Para ganhar agilidade muitas empresas buscam no mercado soluções que atendam essas necessidades.

Este capítulo faz um levantamento da oferta de soluções em *e-learning* disponíveis no mercado, no que diz respeito a “cursos de prateleira” e “cursos sob-medida”, além de outras possibilidades de desenvolvimento ofertadas, tais como soluções integradas e plataformas/portais para acesso e gerenciamento do processo educativo.

Para melhor visualização, as informações são apresentadas por segmento de mercado e empresa pesquisada.

5.1 Estruturação da pesquisa

O primeiro passo adotado na estruturação da pesquisa foi a seleção das fontes. Para esta etapa, optou-se por fazer o levantamento através de consultas à internet, selecionando-se sites de instituições de ensino e empresas especializadas. Como complemento às informações pesquisadas, utilizaram-se contatos telefônicos e e-mail. Considerando a amplitude do universo pesquisado, foram definidas apenas empresas com abrangência no mercado corporativo.

A seleção das fontes de pesquisa foi realizada nos meses de outubro à dezembro de 2002.

Foram encontradas basicamente três fontes de pesquisa, classificadas pela autora da seguinte forma:

Instituições educacionais/universidades: instituições de ensino formal, públicas e privadas; parcerias e consórcios com universidades legalmente constituídas e credenciadas pelo MEC (Ministério de Educação e Cultura) fornecedoras de cursos para o mercado corporativo.

Consultorias: empresas especializadas na oferta de “cursos de prateleira”, ou seja, cursos prontos para aplicação imediata em empresas.

Provedoras de serviço/soluções: empresas especializadas em desenvolvimento de soluções sob medida de *e-learning*.

Esta classificação foi feita apenas para melhor organização do trabalho e apresentação das informações, considerando a especialidade principal de cada empresa, sem descartar as possibilidades envolvidas.

Com as fontes de pesquisa selecionadas, partiu-se para a definição das informações a serem pesquisadas. Neste ponto, levou-se em consideração a recomendação apontada por Rosenberg (2002) no capítulo três com relação à seleção de fornecedores.

Assim, foram levantadas as seguintes informações nas empresas pesquisadas:

- Breve histórico e relato das atividades realizadas;
- Experiência com *e-learning*;
- Soluções oferecidas (cursos de prateleira, cursos sob-medida e outros);
- Tecnologia utilizada e sua compatibilidade;
- Demos para testes ou cursos experimentais;
- Projetos implementados,
- Principais clientes e resultados obtidos.

As informações foram pesquisadas durante os meses de novembro de 2002 à janeiro de 2003.

Desta forma os resultados da pesquisa são apresentados, criando-se referencial técnico para as empresas que desejam implantar soluções de *e-learning*.

5.2 Fontes de pesquisa

Conforme classificação já mencionada, foram selecionadas as fontes para pesquisa, demonstradas no quadro 7.

Quadro 7: Fontes de pesquisa selecionadas

Instituições educacionais/universidades	
Instituição	Site
Universidade Federal de Santa Catarina Laboratório de Ensino à Distância	www.led.ufsc.br
Fundação Getúlio Vargas – FGV Online	www.fgv.br/fgvonline
Universidade Virtual Brasileira – UVB	www.iuvb.edu.br
Universidade Estácio de Sá – Online University	www.onlineuniversity.com.br
Univir	www.univir.br
Consultorias	
Instituição	Site
Catho e-learning	www.catho.com.br/cursos/e-learning
Harvard Manager Mentor	www.mindquest.com.br
Integração	www.integracao.com.br
HSM Education	www.hsmeducation.com.br
Provedoras de serviço/soluções	
Instituição	Site
Web aula corporate	www.webaula.com.br/corporativo
Web training	www.webtraining.com.br
G&P e-learning	www.gpnet.com.br/ead
Mentor tecnologia	www.mentortec.com.br
EZ learning	www.ez-learning.com.br
Terravista	www.terravista.com.br

5.3 Instituições educacionais/universidades

5.3.1 Universidade Federal de Santa Catarina – Laboratório de Ensino à Distância

O Laboratório de Ensino à Distância - LED foi estruturado em 1995 através do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP da

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. De 1995 à 2002, mais de 350.000 pessoas já foram capacitadas pelo LED.

O LED é um centro de inteligência em EAD para pesquisa, desenvolvimento de soluções tecnológicas e consultoria às instituições de ensino e empresas que buscam na universidade apoio e parceria acadêmica na implantação de programas de formação à distância (www.led.ufsc.br).

Neste sentido, o LED apresenta como soluções em EAD: Cursos de Mestrado, Especialização e Capacitação, Consultoria e Tecnologia. Todos os cursos são certificados pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Os cursos de Mestrado utilizam o conceito presencial-virtual, através da videoconferência, são idênticos em carga horária e disciplinas aos cursos presenciais, estando de acordo com os aspectos formais, acadêmicos e regulamentares da UFSC e da legislação brasileira. Estes cursos podem ser realizados em diversas áreas de concentração, de acordo com as parcerias estabelecidas.

O aluno de mestrado conta ainda com um ambiente de suporte na web, através da ferramenta de aprendizagem on-line VIAS-K e com encontros presenciais que são promovidos através de *workshops* e seminários, além do suporte constante de tutores e monitores.

Os cursos de Especialização são realizados em parcerias com instituições, visando atender as necessidades destas de formação permanente de seu pessoal. Os cursos são personalizados e desenvolvidos a partir das demandas da própria instituição parceira.

Já utilizaram esta modalidade de cursos empresas como: Bunge Alimentos – Divisão cevai, EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agroindustrial, ENE/CTC – Escola de Novos Empreendedores/Centro Tecnológico, SEF – Secretaria de Estado da Fazenda - SC, Banco do Brasil, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

O LED, em conjunto com estas instituições, já promoveu, entre outros os seguintes cursos:

- Cursos de Especialização Lato Sensu em Gestão Fazendária, com sete turmas;
- Curso de Especialização em Engenharia de Produção: Gestão Rural e Agroindustrial;
- Curso de Especialização em Gestão de Instituições de Ensino Técnico, com

quatro turmas;

- Curso de Especialização em Planejamento Estratégico: ênfase em Agrobusiness;
- Curso de Especialização em Gestão de Ensino Técnico;
- Curso de Especialização em Marketing para Gestão Empresarial;
- Curso de Especialização em Empreendedorismo;
- Curso de Especialização em Engenharia e Gestão Rural e Agroindustrial.

Os cursos de Especialização são organizados em torno da ferramenta de aprendizagem on-line VIAS-K e de material impresso para o curso e encontros presenciais. Através das VIAS-K o aluno realiza as atividades do curso e pode interagir com professores, monitores e outros alunos.

Os cursos de Capacitação têm o objetivo de “proporcionar o aperfeiçoamento de profissionais interessados na aquisição de novos conhecimentos ou de instituições que primam pela melhoria de seus recursos humanos”(www.led.ufsc.br). Desta forma, apresenta-se em duas modalidades: larga escala e personalizada.

A capacitação de larga escala é realizada por meio de cursos que atendam a um elevado número de alunos, podendo ser abertos ou fechados para uma determinada empresa. São utilizadas várias mídias integradas, tais como teleconferências, material impresso e vídeo-aulas, além do uso da internet e da ferramenta VIAS-K.

O quadro 8 apresenta alguns cursos de capacitação em larga escala produzidos pelo LED e seus respectivos clientes.

Quadro 8: Cursos de capacitação em larga escala produzidos pelo LED

Curso	Cliente	Número de alunos
Engenharia de transporte	CNT – Confederação Nacional dos Transportes	120.000
Formação de jovens empreendedores	SEBRAE – SP/UNIEMP	6.000
Contabilidade de empresas	IBGE	2.800
Série saúde na escola	MS – Ministério da Saúde CESGRANRIO	58.000
Dengue – curso básico e operações do campo	SDF – Secretaria de Desenvolvimento e da Família - SC	3.000
Promotec	SED – Secretaria da Educação - SC	1.800
Gestão escolar	SED – Secretaria da Educação - SC	1.800
Criação de empresas	SDF/SINE/SC	1.700
Políticas públicas de trabalho	SDF/SINE/SC	1.300

e emprego		
Jovens empreendedores	SDF/SINE/SC	3.000
Engenheiro empreendedor	FINEP	1.200
Curso básico de educação ambiental	Ministério do Meio Ambiente	4.000
Formação empreendedora na educação profissional	SEBRAE/MEC	6.000
Formação empreendedora na educação profissional	SDF/SINE/SC	6.000
Capacitação para formadores	SDF/SINE/SC	1.600
Capacitação para conselheiros de trabalho e emprego	SDF/SINE/SC	1.300
Jovens empreendedores	SDF/SINE/SC	2.500
Capacitação de pessoal para juizados da cidadania	Tribunal de justiça de SC SDF/SINE/SC	2.800
Capacitação à distância para formação de lideranças	SDS – Social Democracia	1.234
Complementação de licenciatura	Secretaria da Educação – BA	600
Qualidade na indústria da construção	SENAI	600

A capacitação personalizada atende a um número menor de alunos (60 no máximo) e também é desenvolvida para instituições parceiras. Empresas como o Banco do Brasil, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e Tribunal de Contas da União – TCU, já utilizaram desta modalidade para capacitação de seus recursos humanos.

Os cursos de capacitação funcionam de forma similar aos cursos de especialização, no que diz respeito ao ambiente virtual de aprendizagem para desenvolvimento dos cursos e mecanismos de suporte permanente ao aluno através do sistema de acompanhamento.

Além dos cursos o LED também oferece Consultoria em EAD. Neste sentido, atua nas seguintes frentes: soluções de *e-learning*, educação digital e negócios corporativos com tecnologia internet.

A consultoria em soluções de *e-learning* disponibiliza plataforma educacional para ambientes virtuais de aprendizagem e implementação de ferramentas de colaboração e comunicação. No que diz respeito a educação digital, a consultoria abrange cursos de formação de acordo com as necessidades de negócio da empresa. Além disso, o LED disponibiliza tecnologia de processos e design para projetos corporativos.

Todos os cursos usam computadores conectados à Internet. Nos cursos de capacitação o uso de computador não é obrigatório, mas os alunos que tiverem acesso podem realizar as tarefas via internet. Os cursos de especialização, mestrado e doutorado exigem que o aluno faça atividades e pesquisas usando a internet e tenha uma conta de e-mail. A configuração mínima recomendada é Pentium 100 com 64 ram de memória com modem 56k.

Os cursos que são supervisionados pelas instituições educacionais são organizados de acordo com os parâmetros nacionais estabelecidos por essas instituições governamentais. Os diplomas gerados pelos cursos de graduação, mestrado e doutorado são reconhecidos pelo MEC e CAPES e têm validade assegurada no território nacional.

A estratégia adotada pelo LED/UFSC de organização de parcerias permite o acompanhamento local aos alunos. As provas e avaliações são feitas com a presença das coordenações locais, garantindo a identificação dos alunos e a lisura do processo. Além da avaliação de aprendizagem dos alunos, são conduzidas avaliações acadêmicas ao longo do desenvolvimento de cada curso, garantindo canais de expressão e possibilidades de melhoria contínua do processo.

5.3.2 Fundação Getúlio Vargas – FGV Online

A Fundação Getúlio Vargas é uma instituição de direito privado, fundada em 20 de dezembro de 1944. Seu objetivo é “ser um centro voltado para o desenvolvimento intelectual do país, reunindo escolas de excelência e importantes centros de pesquisa e documentação focados na economia, na administração pública e privada e na história do país” (www.fgv.com.br).

A FGV é composta por diversas unidades, dentre as quais destacam-se a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE e Escola de Pós-Graduação em Economia – EPGE. Juntas estas duas escolas criaram o programa FGV Management, em 1999, visando fornecer educação continuada através de programas de pós-graduação em níveis de especialização, aperfeiçoamento e atualização, incluindo os MBA (*Master of Business Administration*).

A missão do FGV Management é “formar executivos de empresas privada, governamentais e do terceiro setor, levando aos talentos do nosso país instrumental

necessário para desenvolver seu potencial e agregar valor às empresas onde atuam, estimulando o desenvolvimento de sua região, nos mais diversos segmentos” (www.fgv.com.br).

O FGV Online é o programa de ensino à distância da Fundação Getúlio Vargas que amplia a área de atuação do FGV Management, oferecendo programas totalmente via internet ou utilizando além do *e-learning* aulas presenciais e/ou videoconferência. Este programa começou a ser oferecido em maio de 2000, sendo que já se inscreveram nos cursos mais de 1300 alunos.

De acordo com o regulamento do programa, são seus objetivos:

- Oferecer cursos de extensão e atualização em diversas áreas de saber de conteúdo conexo aos cursos oferecidos pelo Programa FGV Management;
- Complementar os cursos de especialização presenciais;
- Oferecer disciplinas didático-pedagógicas, quando se tratar de assegurar o enfoque pedagógico em cursos de especialização destinados à qualificação docente.

Como se pode ver, apesar de ser um programa criado e mantido por uma universidade, o FGV Online não oferece cursos de mestrado e doutorado à distância.

Os cursos de extensão são os chamados cursos livres, que não fornecem nenhum tipo de titulação acadêmica e, portanto não sofrem regulamentação pelo MEC. É exigido do aluno diploma de graduação, em qualquer área de conhecimento. Os cursos possuem duração de 30 horas-aula, a serem cumpridas ao longo de dois meses e meio. Ao final deste prazo o aluno deverá fazer uma prova presencial no conveniado FGV Management mais próximo, permanecendo com acesso ao curso por mais um mês.

Durante o desenvolvimento do curso, são marcadas três reuniões on-line com o tutor. Além disso, o aluno recebe nota por um trabalho individual, um trabalho em equipe, um fórum e a nota de participação, que vão compor a nota geral do aluno constante no certificado de participação emitido pela FGV.

Os cursos de extensão oferecidos atualmente pelo programa são os seguintes:

- Administração de Materiais, Equipamentos e Instalações
- Balanced Scorecard
- Contabilidade Financeira
- Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais

- Economia para Estratégia de Empresas
- Estratégia de Empresas
- Finanças Empresariais
- Gestão de Operações
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Recursos Humanos
- Marketing de Serviços
- Matemática Financeira
- Negociação
- Tecnologia da Informação

Além dos cursos de extensão o programa oferece também o EAD Docência, destinado aos alunos que possuem certificado de pós-graduação e desejam lecionar em faculdades e universidades. Este curso possui duração de 90 horas-aula o que equivale a aproximadamente seis meses, sendo três meses para cada disciplina. Não existe avaliação presencial neste tipo de curso.

Todos os cursos são disponibilizados pela internet, em áreas restritas e são acessados através de login e senha recebidos por e-mail. Além disso, o aluno recebe pelo correio o material didático do curso, composto por apostila, com o conteúdo impresso do curso e manuais das ferramentas utilizadas, CD-ROM com textos e vídeos e os programas necessários à realização do curso.

Os cursos dispõem de quatro ambientes, a saber:

- Programação: contém o conteúdo programático e teórico, calendário, atividades e trabalhos do curso;
- Centro de recursos: local onde ficam os textos, verbetes e sites colocados a disposição do aluno, para consulta e leitura;
- Sala de aula: local de interação dos alunos, professor-tutor e *help-desk*; é nesse ambiente que os alunos colocam suas dúvidas, sugestões, trabalhos e tarefas; também é o local onde o professor-tutor coloca suas observações, esclarecimentos, etc;
- Perfil: local onde cada aluno e o professor-tutor se identificam para a turma e onde cada um pode verificar a que equipe de trabalho pertence.

Como o acesso é via internet, o conteúdo está disponível 24 horas por dia, durante todo o tempo de duração no curso. A Plataforma utilizada é o *Learning Space*, mas os cursos podem ser migrados para outra ferramenta mediante estudo

de viabilidade tecnológica. É recomendada a seguinte configuração mínima para o computador: Pentium II, 350 MHz, 64 MB de memória, resolução 800 x 600 x 16 bits/65.000 cores, modem de 28.800 ou superior, drive de CD-ROM e placa de som.

Dentre os principais clientes que têm contratado treinamentos corporativos à distância junto ao FGV Online, pode-se citar a Caixa Econômica Federal, a Secretaria do Tesouro Nacional e o BNDES.

O programa FGV Online disponibiliza alguns cursos em versão demo, como por exemplo, o de gestão de pessoas. Também está aberta a possibilidade para o desenvolvimento de cursos personalizados com conteúdo fornecido pelo próprio cliente ou por professores da Fundação Getúlio Vargas.

5.3.3 Universidade Virtual Brasileira – UVB

A Universidade Virtual Brasileira é resultado da associação de dez instituições de ensino superior do país que formaram o Instituto UVB. É uma rede de cooperação universitária voltada para pesquisa, desenvolvimento de sistemas, infra-estrutura e criação de estratégias pedagógicas visando a oferta de cursos em educação à distância.

As instituições que compõem a UVB são as seguintes:

- Associação Educacional do Litoral Santista - Centro Universitário Monte Serrat, SP
- Associação Potiguar de Educação e Cultura - Universidade Potiguar, RN
- Centro Superior de Ensino de Campo Grande - Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, MS
- Instituto Cultural Newton Paiva Ferreira - Centro Universitário Newton Paiva, MG
- Instituto Superior de Comunicação Publicitária - Universidade Anhembi Morumbi, SP
- Sociedade de Ensino do Triângulo - Centro Universitário do Triângulo, MG
- Sociedade Educacional do Espírito Santo - Centro Universitário Vila Velha, ES
- União Superior de Ensino do Pará - Universidade da Amazônia, PA
- Universidade do Sul de Santa Catarina, SC
- Universidade Veiga de Almeida, RJ

Juntas estas instituições somam mais de seis mil professores e cem mil alunos no ensino presencial, com cursos em todas as áreas da ciência. A UVB foi criada há cerca de três anos, tendo desenvolvido seu próprio sistema de gestão LMS e mais

de 20 cursos em várias modalidades diferentes.

Os programas da UVB são desenvolvidos através de seis grupos de trabalho e suas funções específicas são:

- Pedagogia: desenvolvimento dos modelos pedagógicos de aprendizagem, adequação de conteúdos e design instrucional;
- Atendimento: gestão e acompanhamento dos alunos;
- Produção web: adequação ao padrão web e criação de estratégias de comunicação visual;
- Logística: elaboração da infra-estrutura para desenvolvimento e entrega dos cursos ;
- Projetos e programas: identificação das necessidades e desenvolvimento de produtos;
- Tecnologia: definição das estratégias de apoio e desenvolvimento para internet.

A UVB trabalha com soluções customizadas sob-medida e com um catálogo de cursos onde são disponibilizadas opções em várias áreas de conhecimento, conforme demonstrado no quadro 9.

Quadro 9: Cursos oferecidos pela UVB

Área de conhecimento	Curso
Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos Estratégicos e Administrativos para a Redução de Custos - Gestão empresarial em tempos globalizados - Gerenciamento de projetos - Planejamento estratégico de recursos humanos
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> - Como Reduzir Custos: Aspectos Quantitativos
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução a estratégias de comunicação - Cultura em transformação
Educação	<ul style="list-style-type: none"> - Educação para a Riqueza - Sala de Aula Interativa
Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão Ambiental Urbana
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Curso básico de administração de sistemas Linux I - Acessando banco de dados com Java - Construção de páginas com ASP
Direito	<ul style="list-style-type: none"> - Direito Autoral e a internet
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing turístico

Cada um dos cursos acima mencionados conta com uma detalhada descrição no que diz respeito aos seguintes itens: objetivos, pré-requisitos, público-alvo, duração,

metodologia, conteúdo, avaliação e currículo do responsável técnico.

De uma forma geral os cursos têm uma duração média de 36 horas, a ser concluído em um prazo estabelecido, que pode ser de cinco a 11 semanas, dependendo do curso. No ambiente virtual há sempre um calendário proposto pelo professor, indicando a data início de cada unidade e a data final do curso, que servirá como referência ao aluno para que não extrapole os prazos.

O sistema de avaliação da UVB prevê que somente receberá certificado o aluno que atingir a média de participação nas atividades igual ou superior a 70% e que ao final do curso realizar a atividade de conclusão proposta pelo professor.

Todos os cursos exigem acesso à internet e conhecimento básico de informática. Com relação ao hardware é recomendado: Pentium MX 233MHz 32 MB Memória 2 GB de HD Modem 56 kbs Monitor de 14 polegadas Placa de vídeo de 4 mb.

O portal da UVB oferece recursos de apoio à aprendizagem, tais como:

- Recursos didáticos: bancos de imagens, bancos de teses, bases de dados, bibliotecas, dicionários, enciclopédias, jornais, links, revistas e tradutores;
- Atualidades: alfabetização digital, artigos, colunistas, entrevistas, eventos, revista on-line e notícias;
- Serviços: bibliotecas virtuais, carreira, *download*, enciclopédia viva, glossário, livraria e livros on-line;
- Instituições: sites de todas as instituições que compõem a UVB

Para empresas, a UVB disponibiliza senha para experimentação de alguns cursos do catálogo.

Além disso, a UVB realiza cursos de graduação a distância para empresas, com turmas fechadas, nas áreas de administração, marketing, economia, secretariado executivo, contabilidade e turismo. Todos autorizados pelo MEC, com certificação pelas instituições que compõem a UVB.

Estes cursos são compostos por aulas síncronas, assíncronas e atividades complementares presenciais. São cursos com quatro anos de duração, sendo cinco disciplinas por semestre. As disciplinas são de 80 horas, divididas em 16 horas síncronas, 16 horas presenciais e 48 horas assíncronas.

Algumas empresas que já compraram os programas da UVB: Caixa Econômica Federal, Grupo Accor, Portal Terra, Secretaria de Justiça do Estado de Santa Catarina, Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, Associação dos Dirigentes de Marketing & Vendas do Brasil.

5.3.4 Universidade Estácio de Sá – Online University

A Universidade Estácio de Sá foi fundada em 1970 no Rio de Janeiro, onde está situada, possuindo também campus nos municípios de Belo Horizonte - MG, Juiz de Fora - MG, Florianópolis - SC, Vila Velha - ES, Vitória - ES e Campo Grande - MS. A Online University é o braço de educação à distância da Universidade.

A Online University oferece as seguintes soluções:

- Cursos de atualização: voltados para profissionais de diversas áreas, contém avaliações e exercícios e exigem que se cumpra uma agenda para recebimento de certificado;
- Tutoriais: apostilas virtuais sobre determinados assuntos, sem agenda de atividades. Ao final do curso o tutor aplica uma avaliação e interage com o aluno através de e-mail;
- *Workshops*: são cursos de curta e média duração, ministrados por profissionais renomados, com avaliação final;
- Encontro com feras: é um espaço aberto de bate-papo com personalidades;
- Universidades Corporativas: consultoria educacional para o desenvolvimento de universidade corporativa e cursos sob-medida.

A Online University tem aproximadamente 60 cursos prontos que são disponibilizados através de seu portal na internet, abrangendo as seguintes áreas de conhecimento: administração, ciências contábeis, comunicação, direito, educação, informática, logística, marketing, publicidade e outros.

Para exemplificar, apresentam-se algumas das áreas de conhecimento mencionadas acima e seus respectivos cursos no quadro 10.

Quadro 10: Cursos oferecidos pela Online University

Área de conhecimento	Curso
Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Organização, Sistemas e Métodos - Planejamento estratégico: teoria e prática - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas - Desenvolvimento de Gerentes e Supervisores - Recrutamento e Seleção de Talentos - Formação de Instrutores de Treinamento - Análise Gerencial de Pequenas Empresas
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidade Básica

	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidade Intermediária - Contabilidade de Custos
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - A importância da Qualidade na Satisfação do Cliente - Marketing de Serviços - Planejamento de marketing para gerar lucratividade - Criando propaganda na Internet
Direito	<ul style="list-style-type: none"> - Os Direitos Autorais e Trabalhistas na Nova Lei do Software - A Legislação de Marcas e o Registro de Endereço Eletrônico (domínio) na Internet - Crimes na Internet e de Informática - E-Commerce

Cada um dos cursos está estruturado a partir de uma ementa, objetivos gerais, público-alvo, metodologia, pré-requisitos e um tutor responsável. A carga horária varia de acordo com o assunto, mas em média os cursos duram 20 horas distribuídas ao longo de um período de tempo determinado, durante o qual o aluno deve fazer exercícios e avaliação final.

Para fazer o curso o aluno tem acesso a um ambiente restrito dentro do site chamado sala de aula, onde o aluno tem à disposição ferramentas de suporte, tudo através da internet.

A Online University oferece gratuitamente em seu site, para experimentação, o curso de inglês e português básico.

5.3.5 UniCarioca – Univir

A UniCarioca está em funcionamento desde 1990. Em 1994, foi constituído um grupo de pesquisa que resultou na Univir, a sua universidade virtual. Em 2000 a Univir tornou-se uma empresa independente do Centro Universitário Carioca, com foco no mercado corporativo, recebendo o primeiro aporte de capital de US\$ 1,3 milhões do grupo EBX participações, conglomerado de empresas que investe em negócios de internet.

O portal da Univir agrupa os cursos em escolas, usando a metáfora das universidades reais. Podem ser encontradas quinze escolas: administração, agronegócios, comércio exterior, comunicação, direito, educação, finanças, informática, letras, marketing, meio ambiente, saúde, seguros, telecomunicações e turismo e hotelaria.

A Univir se posiciona como uma empresa provedora de soluções de treinamento, oferecendo os seguintes serviços:

- Formatação de cursos presenciais para soluções de treinamento baseado na web;
- Hospedagem e gerenciamento de soluções de treinamento on-line;
- Criação e desenvolvimento de universidades corporativas;
- Catálogo de mais de trezentos cursos on-line prontos para consumo.

O catálogo de cursos prontos está disponível nas 15 escolas que compõem o portal. Em cada escola é possível visualizar o detalhamento dos cursos através dos objetivos, público-alvo, requisitos de hardware e software, duração, pré-requisitos, conteúdo, metodologia e certificação.

Além dos cursos de extensão, para os quais são emitidos certificados da UniCarioca, a instituição oferece ainda cursos técnicos e de pós-graduação. Pode-se citar como exemplo o curso de técnico em telecomunicação em parceria com a Telemar, com exames finais presenciais e certificação pelo CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura).

Algumas empresas que já compraram as soluções da Univir: Unimed, Bradesco Seguros, Furnas, Varig, Telemar, Vale do Rio Doce,

A Univir trabalha com o software proprietário EVA (Espaço Virtual de Aprendizagem), o que garante mais agilidade nas soluções e facilidade de gestão por parte das empresas clientes.

5.4 Consultorias

5.4.1 Catho e-learning

O grupo Catho é internacionalmente conhecido e atua nos segmentos de recolocação, pesquisa, consultoria e cursos. Esta última atividade deu origem à divisão Catho Cursos, que por sua vez, divide-se em Catho presencial e Catho e-learning.

A divisão Catho presencial atua no mercado há mais de 20 anos, já tendo treinado cerca de 50 mil executivos através de cursos, seminários e conferências de

nível nacional e internacional. Desenvolve em parceria com outras 18 empresas cursos executivos, de formação e de informática.

A divisão Catho e-learning foi criada em há cerca de um ano, com o objetivo de ampliar a atuação da área de cursos para outras cidades e atender as novas demandas de formação e treinamento. Desde seu funcionamento, já passaram pelos cursos cerca de três mil alunos.

A Catho e-learning trabalha com um catálogo de cursos prontos, disponíveis para consulta em seu site. Atualmente estão disponibilizados os seguintes cursos no portal Catho e-learning:

- Seu lucro está na compra
- Gestão do Tempo
- Matemática Financeira com Excel e HP 12C
- Gestão de Representantes Comerciais
- Contratação de Profissionais com Deficiência
- Liderança
- Como Reduzir Custos em Telefonia
- Gestão de Projetos
- Como Vender
- Negociação

Todos os cursos são elaborados e gerenciados por profissionais de consultoria, em áreas afins. A realização dos cursos é totalmente pela internet, através de login e senha que dão acesso aos módulos e ferramentas. A partir do primeiro acesso o usuário possui 60 dias para concluir o curso, sendo que ao final de cada módulo há uma avaliação com 20 questões de múltipla escolha. Para recebimento do certificado de participação é necessário obter 100% de acerto.

Estão disponibilizadas em todos os cursos informações acerca de seus objetivos, vantagens, público-alvo, conteúdo, autor, funcionamento, ferramentas e requisitos. Nenhum dos cursos prevê material impresso, no entanto são disponibilizadas aos usuários as seguintes ferramentas: mensagens, bloco de anotações, fórum de discussão, alunos (perfil profissional e acadêmico dos outros participantes), biblioteca (materiais complementares e recomendações de sites, livros e publicações) e ajuda (via e-mail para conteúdo ou via telefone para questões administrativas e de funcionamento).

Os requisitos mínimos para acesso são: hardware - Pentium 133 Mhz com 32 Mb

de RAM ou equivalente, conexão internet - no mínimo modem 28.8 Kps e monitor - no mínimo 256 cores. Os cursos não utilizam recursos de vídeo e áudio.

Pode-se citar como empresas que já compraram as soluções Catho e-learning: Banco Bradesco, Nestlé, Brastemp, Banco Itaú, Votorantim, Telebahia Celular, Petrobrás, Ambev e Vésper, dentre outras.

A empresa não disponibiliza versões demo ou cursos para teste.

5.4.2 Harvard Manage Mentor

O Harvard Manage Mentor é um programa de desenvolvimento gerencial on-line flexível, que traz todo o know-how da Harvard Business Online, divisão da Harvard Business School. No Brasil o programa é gerenciado pela Mindquest, uma empresa de consultoria especialista em educação empresarial.

O programa oferece 5 temas baseados em 33 competências gerenciais. Cada uma das competências corresponde a um curso pronto, conforme quadro 11.

Quadro 11: Cursos baseados nas competências gerenciais

Tema	Competência gerencial
Princípios de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborando orçamentos - Gerenciando com foco na criatividade e inovação - Gerenciando crises - Gerenciando projetos - Liderando e motivando - Mantendo o foco no cliente - Preparando um plano de negócio - Princípios de finanças - Princípios de marketing - Solucionando problemas - Tirando proveito das mudanças
Habilidades de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação escrita - Conduzindo reuniões - Fazendo apresentações - Negociando
Desenvolvimento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciando o estresse no ambiente de trabalho - Gerenciando seu tempo - Gerenciando sua carreira - Tornando-se um gerente
Trabalhando com equipes	<ul style="list-style-type: none"> - Liderando equipes - Mantendo equipes no alvo

	- Trabalhando com equipes virtuais
Trabalhando com pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliando o desempenho - Coaching - Contratando pessoas - Dando e recebendo feedback - Delegando - Demitindo um funcionário - Estabelecendo metas - Gerenciando conflitos - Gerenciando seu superior hierárquico - Reduzindo o quadro de funcionários - Retendo funcionários valiosos

Todos os cursos foram desenvolvidos por experts de Harvard, com larga experiência nos assuntos tratados. Esses experts são chamados "mentores", e são professores, diretores e executivos das diversas escolas da Harvard.

Os cursos contam com alguns recursos, tais como: ferramentas de trabalho (planilhas financeiras, planos de negócio, avaliações de performance, monitoramento de projetos, etc); dicas e sugestões; artigos on-line da Harvard Business Review, Harvard Management Update e notas de estudos de caso da Harvard Business School; sugestões de livros, vídeos, CD-ROMs, sites e cursos on-line. O aluno conta também com o autoteste, mais de trezentas perguntas, com respostas comentadas.

O Harvard Manage Mentor pode ser customizado para as necessidades específicas da empresa e ser integrado ao seu programa de capacitação. Além disso, roda em qualquer rede e não exige investimentos adicionais na infra-estrutura tecnológica já existente e também pode ser instalado na intranet ou ser integrado ao LMS, caso a empresa tenha algum. Na implementação do programa na empresa, a Mindquest realiza um workshop de abertura para promoção dos cursos.

Alguns clientes do programa: AT&T, British Telecon, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, CBTU, Cisco, Copei, Compaq, CPFL, CRT Celular, Editora Abril, Embratel, FedEx, Fundação Getúlio Vargas, General Motors, Hewlett Packard, IBM, Johnson & Johnson, JP Morgan, Lucent Technologies, Merrill Lynch, Microsoft, Novartis Pharma, Petrobrás, Pfizer, Pricewaterhouse Coopers, Rhône-Poulenc Rorer, Sabesp, Sony, Souza Cruz, Superior Tribunal de Justiça, Telebahia Celular, Telefônica Empresas, Telemar, Telerj Celular, Telemig Celular, Ultragaz, Unilever e Unisys.

No site da Mindquest, é possível fazer na íntegra o curso liderando equipes, gratuitamente, como forma de conhecimento e experimentação do produto.

5.4.3 Integração

A integração é uma consultoria com 35 anos de experiência que oferece módulos e programas de aprendizado, aperfeiçoamento e especialização para áreas estratégicas, tais como: finanças, recursos humanos, vendas, desenvolvimento gerencial, marketing, comércio exterior, suprimentos e qualidade em serviços.

Como complemento aos programas presenciais, disponibiliza treinamentos prontos através da internet ou na intranet da empresa e também desenvolve soluções personalizadas. A integração coloca todo seu catálogo de cursos presenciais à disposição dos clientes para transformação em cursos on-line.

Atualmente estão prontos para comercialização, além de nove cursos de informática desenvolvidos em parceria com a SOS computadores, e os seguintes títulos:

- Contabilidade básica
- Cuidando da sua vida financeira
- Matemática financeira
- Excelência no atendimento
- Negociação inteligente
- Atendimento telefônico eficaz
- Condução de reunião
- Técnicas de apresentação
- O líder coach
- Liderança

A Integração faz a venda dos cursos por acesso (livre por 30 dias) ou vende a licença para livre utilização, a critério da necessidade do cliente. Os cursos vêm com todos os recursos do LMS que a Integração disponibiliza, como ambiente próprio para o aluno e ambiente gestor para a empresa, com relatórios, avaliações, atividades e interações.

Como ferramenta opcional a Integração oferece o serviço de tutoria, com acompanhamento de instrutores ou monitores, de acordo com a necessidade e interesse da empresa.

Nas soluções personalizadas, a Integração já atendeu diversas empresas, dos mais variados segmentos, conforme seguem alguns exemplos:

- 3M do Brasil: Implantação de treinamentos do Sistema de Gestão Integrado, para três mil funcionários e ferramentas de gestão e acompanhamento on-line de resultados;
- Banco Real: Treinamento de recursos do sistema, elaborado em forma de cases, com didática diferenciada;
- Banespa: Treinamento de introdução ao mercado de ações, desenvolvido em plataforma de gestão, para clientes VIP's da Corretora Banespa, instalado na Internet;
- GE: Estruturação interativa do código de ética da empresa, visando treinamento de suas principais diretrizes, num sistema de busca rápida e leitura agradável;
- SOS Computadores: desenvolvimento de um ambiente de gestão e nove títulos de informática com metodologia de aplicação diferenciada através de ferramentas de tutoria.

Além dos já mencionados, são clientes da Integração em soluções de *e-learning* empresas como Telemar, Visa, Investshop, OAB e Orbitall.

Em seu site, a Integração possui uma demonstração de seus principais produtos e soluções, que pode se acessada gratuitamente.

5.4.4 HSMEducation

A HSM é uma empresa com 14 anos de atuação, líder no mercado de seminários internacionais. Além de seu foco principal, que são os eventos internacionais, é a responsável, entre outros serviços pela expoManagement, revista HSM Management, portal intermanagers e o HSMEducation, todos serviços voltados ao mercado corporativo, à nível executivo.

A HSMEducation oferece cursos de capacitação on-line, com assuntos estratégicos desenvolvidos por especialistas internacionais. Atualmente são 10 cursos disponíveis, desenvolvidos pelos seguintes especialistas:

- O caminho das melhores práticas – Robert Camp
- Serviço de qualidade total – Karl Albrecht
- Negociação em ação – William Ury
- Crescimento com foco no cliente – Richard Whiteley
- As vendas em uma nova era – Ben Shapiro
- Gestão estratégica de custos – John Shank
- A nova organização que aprende – Peter Senge
- Competição e estratégia – CK Prahalad
- O marketing em tempo real – Regis McKenna
- A empresa centrada em processos – Michael Hammer

Os cursos são disponibilizados através da internet, no site da HSMeducation, numa área chamada meus cursos. Todos os cursos são baseados em áudio (locuções) e contam com ferramentas de apoio, tais como consulta ao tutor, chat, fórum, kit de apoio (material para impressão) e biblioteca.

Não há atividades obrigatórias nem avaliação, mas exercícios de auto-avaliação e reflexão. Da mesma forma, não há certificado, apenas uma declaração de conclusão do curso emitida pela HSM. A partir da habilitação da senha o aluno dispõe de dois meses para fazer o curso. Para completar uma lição é necessário de 15 a 20 minutos.

Os cursos são desenhados para a internet, mas requerem que o computador possua como características técnicas: processador pentium 200 MHZ MMX, 32 mb de RAM, placa de áudio, Windows 95/98/NT/2000, monitor configurado em 800x600, Internet Explorer 4 ou superior ou Netscape Navigator 7, plug-in Flash 6 ou superior e conexão com a internet (56 kbps ou superior).

No site da HSMeducation está disponibilizado um link que mostra como funcionam os cursos, com instruções bastante interativas e também o curso demo qualidade de serviço ao cliente.

5.5 Provedoras de serviço/soluções

5.5.1 WebAula Corporate

A WebAula é uma empresa que disponibiliza através de seu site cursos gratuitos em informática, sob os títulos de introdução à informática, MS Office, design, programação e gerenciamento de projetos. São cerca de 26 cursos que qualquer pessoa pode ter acesso, a partir de um cadastro. Em funcionamento a pouco mais de um ano, o site já possui mais de 200.000 alunos matriculados.

A estratégia de oferecer cursos gratuitos garante a divulgação da empresa e de seu produto principal, o WebAula Corporate, que é uma plataforma de ensino à distância com foco no mercado corporativo e acadêmico, que proporciona soluções para projetos de *e-learning*.

Os produtos e serviços que a empresa disponibiliza para o mercado corporativo, através do WebAula Corporate são os seguintes:

- Consultoria em *e-learning*: orientação para conceituação, planejamento, implementação e gerenciamento de projetos de *e-learning*;
- Licenciamento de LMS – *Learning Management System*: sistema que gerencia os cursos e o processo de aprendizado. Esta ferramenta inclui o ambiente de treinamento (sala de aula) e gestores de conteúdo, administrativo, curricular, estatístico e de tutoria.
- Hospedagem da solução *e-learning*: a solução de *e-learning* pode ser hospedada num servidor da WebAula e depois ser migrada para o da empresa, se esta assim desejar;
- Fábrica de cursos *e-learning*: conversão de cursos presenciais para cursos online, utilizando recursos de textos, fotos, animação, vídeo, interações, exercícios, avaliações e certificado.
- Cursos de informática: licenciamento do conteúdo dos cursos disponíveis no portal WebAula.

A WebAula trabalha o design instrucional de seus projetos de *e-learning* em quatro fases distintas:

- Análise e projeto: consultoria de *e-learning* para definição do perfil dos alunos, características do curso, do ambiente de sala de aula e da tutoria. Definição da

proposta pedagógica, layout de telas e cronograma de desenvolvimento.
Aprovação da proposta por parte do cliente;

- Desenvolvimento: desenvolvimento de um modelo de curso e teste de validação. Execução de ajustes e desenvolvimento da solução, com testes finais;
- Implementação: desenvolvimento e acompanhamento de plano de tutoria. Implantação para turma piloto ou definitiva;
- Avaliação: análise estatística e plano de melhoria para o curso

A plataforma conta com algumas funcionalidades já implementadas como *webchat*, fórum, FAQ, e-mail, *newsletter*, mural, tira dúvidas on-line, prova e certificação on-line, montagem de exercícios interativos e lúdicos, controle de *login* e senha, gestor de relatórios e estatísticas, gestor curricular do aluno, definição de horas e tempo de estudo, feedback do conteúdo e outras.

Para demonstração dos cursos e das soluções que oferece a empresa utiliza os cursos gratuitos oferecidos em seu portal na internet.

Com relação aos quesitos técnicos, a WebAula utiliza uma plataforma aberta, com tecnologia ASP e banco de dados dados SQL Server / Oracle. A empresa recomenda como requisitos de hardware e software:

Servidor

- Hardware Ideal: Pentium III 700 MHz – Bi-processado, 256 MB Memória RAM, HD 20 GB (para todos os softwares necessários desde SO a Cursos), Link mínimo de 64 K além de um Servidor de e-mail;
- Hardware Mínimo: Pentium III 500 MHz, 128 MB Memória RAM, HD 20 GB (para todos os softwares necessários desde SO a Cursos e softwares de Servidor de e-mail), Link mínimo de 64 K;
- Software: Windows 2000 Service Pack 2 e SQL Server 7 com Service Pack 3 OU Windows NT4 Service Pack 6 A, IIS 4, Option Pack 4, SQL Server 7 com Service Pack 3.

Estações de trabalho (aluno):

- Hardware Mínimo: Qualquer microcomputador 586 ou acima, com conexão a internet de pelo menos 28.800k;
- Software: Windows 95 + / Qualquer Browser para Navegação na Internet preferencialmente Internet Explorer 5.0 ou superior (que já vem com o plug-in do Macromedia Flash instalado e que é necessário).

Alguns dos projetos já implementados pela WebAula são protótipos, como os cursos: convivendo e informando-se sobre o diabetes para o programa saúde da família do Ministério da Saúde, Lei de Responsabilidade Fiscal e Aprendendo a Exportar do Ministério do Desenvolvimento.

Dentre os clientes com soluções já implementadas, pode-se citar o Grupo Martins, onde foram disponibilizados vários cursos aos seus clientes (varejistas), através da "Universidade Martins do Varejo" e a USIMINAS/FUMEC, com o Curso de Pós Graduação Lato Sensu - Estruturas Metálicas, para engenheiros e arquitetos voltado a cálculos estruturais de edificações em estruturas metálicas.

5.5.2 WebTraining

A WebTraining atua desde 1994 no ramo de *e-learning*, adequando conteúdo, criando design e desenvolvendo sistemas para ensino a distância. A empresa foi pioneira na América Latina no desenvolvimento de treinamento de idiomas através da web. Atualmente se posiciona como uma empresa de soluções tecnológicas em *e-learning*.

No seu portfólio de produtos e serviços constam:

- Consultoria em projetos de *e-learning*;
- Desenvolvimento de conteúdos customizados;
- Disponibilização de conteúdos de prateleira;
- Venda e/ou locação de software para gerenciamento do projetos de e-learning.

O foco principal da WebTraining são as soluções personalizadas, que são oferecidas após um diagnóstico da organização, seus objetivos, recursos disponíveis e expectativas de tempo e resultados. A partir daí define-se o conteúdo e recursos tecnológicos que serão utilizados. Após esta etapa inicial, começa o desenvolvimento da solução, que acontece em quatro fases:

- Protótipo: proposta elaborada a partir do diagnóstico de necessidades;
- Desenvolvimento: produção pedagógica e design de sistemas;
- Implementação: projeto piloto para testes, treinamento, comunicação e indicadores de resultados;
- Gestão: administração, relatórios gerenciais, atualização e suporte ao usuário.

O Projeto é desenvolvido por uma equipe pedagógica, equipe de interface e usabilidade e equipe de sistemas. Todas as fases do projeto podem ser acompanhadas pela empresa através do cronograma firmado, em uma área restrita no site.

No quesito conteúdo, podem ser utilizados conteúdos específicos da própria organização ou do mercado, ou de ambos; combinados em atividades, exercícios e dinâmicas adequados ao contexto do cliente.

No que tange ao design instrucional, são utilizados recursos de imagem, animação, vídeo, som e interatividade, para motivar o aluno, de acordo com os objetivos propostos.

Para gestão da solução, a WebTraining utiliza o SIGA – Sistema Integrado de Gerenciamento da Aprendizagem, uma plataforma aberta, flexível e customizável, que permite a distribuição e o gerenciamento dos cursos on-line. O SIGA possui algumas características importantes de se destacar, tais como:

- *Delivery*: permite a distribuição do conteúdo através de páginas web, com várias opções: curso com navegação livre ou controlada, avanço após aproveitamento mínimo, exercício com correção automática ou respostas enviadas para o instrutor. Faz o registro de aproveitamento por atividade, módulo ou curso.
- Ferramentas: disponibiliza quadro de avisos, enquetes, fórum de discussão, salas de bate-papo, mensagem instantânea, porta-arquivos, etc;
- Administração: possibilita o cadastro de usuários, cursos e flexibilidade na configuração de recursos, gerando relatórios gerenciais e operacionais.
- Instrutor: permite criar avaliações e atividades e total acompanhamento dos alunos.
- Gestão do conhecimento: viabiliza o compartilhamento de arquivos, bases de dados e ferramentas de apoio e performance.

O SIGA pode ser instalado no servidor da empresa, que pode cadastrar livremente os usuários e cursos da WebTraining e de terceiros. Se a empresa preferir, também pode alugar a utilização do mesmo no servidor da WebTraining, pagando uma taxa mensal de acordo com o número de usuários.

No site da WebTraining estão disponíveis alguns cursos gratuitos, para experimentação: estratégias para a gestão do conhecimento, matemática financeira, planejamento estratégico pessoal e prevenção e combate à lavagem de dinheiro.

Como clientes que já compraram as soluções da WebTraining pode-se relacionar:

- Produtos Roche: treinamento da força de vendas, informática e produtos;
- AGF Brasil seguros: sistema de gerenciamento e treinamento de produtos;
- DixieToga: sistema de gerenciamento e treinamento em finanças;
- Hewlett Packard: treinamento de canais, conceitos de PC e servidores;
- Trópico Telecomunicações Avançadas: centro de treinamento on-line e sistema de gerenciamento.

5.5.3 G&P e-learning

A G&P - Gennari & Peartree foi fundada em 1989 e tem como competência a atuação nas áreas de informática, comunicação e educação. O segmento de informática é composto por núcleos de consultoria, serviços e centro tecnológico. As áreas de comunicação e educação contam com quatro escolas, três faculdades e um canal de TV a cabo – TV Millennium. O número de colaboradores ultrapassa quatro mil consultores e a área de educação atende dez mil alunos.

Dentro destes segmentos, há o núcleo de mídias e tecnologias convergentes, que inclui as áreas de *e-learning*, marketing digital e TV Corporativa. Nestas áreas, disponibiliza os seguintes produtos e serviços:

- Infra-estrutura: sistema de gestão do aprendizado (LMS) - GURU Authorá que permite um total monitoramento e gerenciamento do aluno, curso e tutoria;
- Conteúdo: produção através de uma equipe multidisciplinar e especialistas em áreas tecnológicas e pedagógicas;
- *Delivery*: composição mista para entrega da solução, incluindo: internet/intranet/extranet, TV por satélite, DVD, CD-ROM, vídeo *streaming* e material impresso;
- Tutoria: laboratório de tutoria, infra-estrutura operacional e recursos humanos e serviço de capacitação de tutoria.

Seus principais clientes: Planeta Imóvel, IBAM - Instituto Brasileiro de Administração Municipal, FIAP - Faculdade de Informática e Administração Paulista, FMP - Faculdade Módulo Paulista e FGP - Faculdade Gennari & Peartree

O site da G&P possui um catálogo de cursos gratuitos: desenvolvimento pessoal (administração do tempo, networking e negociação), finanças (como planejar seu

orçamento doméstico), educação & negócios (livre-se das armadilhas do português, o que é internet e pesquisando na internet) e saúde e família (saúde a todo vapor).

5.5.4 Mentor Tecnologia

Em atuação desde 1997, a Mentor tecnologia trabalha com soluções integradas na utilização de tecnologias de aprendizagem. Sua base estratégica de atuação é o trinômio: metodologia, tecnologia e resultados. Desde sua criação já desenvolveu mais de 70 cursos/tutoriais para grandes empresas nacionais.

A Mentor trabalha com soluções para implementação de educação corporativa nas organizações, o que abrange:

- Planejamento estratégico: assessoria para elaboração de estratégias para utilização das novas tecnologias de aprendizagem, voltadas à aquisição ou consolidação de competências que agreguem valor ao negócio;
- Treinamento: oferta de cursos teórico-práticos abrangendo conceitos, metodologias e tipos de mídia utilizados no processo de implementação de *e-learning* no ambiente corporativo;
- Ferramentas: disponibilização de aplicativos de software que auxiliam a execução dos processos de análise, projeto, desenvolvimento e implementação de novas tecnologias na educação corporativa;
- Desenvolvimento de cursos: criação de cursos interativos personalizados para o contexto da empresa, em ambiente web, CD-ROM, rede local ou material impresso;
- Ambiente de aprendizagem: especificação e incorporação de ambientes de aprendizagem em parceria com as empresas: LOTUS/IBM (LearningSpace), SABA (Learning Management System) e MHW (Universite);
- Mensuração de resultados: acompanhamento dos objetivos instrucionais com foco nos resultados;

Todas estas soluções são independentes entre si. A Mentor também possui o “portal do cliente”, área de acesso exclusivo para os clientes que permite o acompanhamento dos projetos.

No site da Mentor pode-se ter acesso em versão de demonstração ao curso: Pensando estrategicamente, desenvolvido em parceria com o Instituto M. Vianna Costacurta.

Alguns dos clientes atendidos pela Mentor na solução de desenvolvimento de cursos:

- CD-ROM: Companhia Müller de Bebidas, DIRECTV, Elevadores Atlas-Schindler, Embraer, Sabesp e Ultra;
- Web: Caixa Econômica Federal, Embraer, Grupo Algar, Johnson & Johnson, Lojas Renner, Monsanto, Souza Cruz, Telefônica Empresas e Telemar;
- Soluções híbridas: DIRECTV, Embraer, Instituto MVC e Telemar

5.5.5 EZ Learning

A EZ Learning se posiciona como uma empresa especializada em prover soluções de treinamento e ensino a distância via internet e intranet para pessoas, universidades e corporações. Para oferecer as soluções, a empresa mantém parcerias ativas com algumas instituições, tais como: Symantec, Micropower, Macromedia, Microsoft, e-Consulting, dentre outras.

Os produtos e serviços oferecidos pela EZ Learning são os seguintes:

- Consultoria: avaliação de necessidades para o desenvolvimento estratégico do projeto de *e-learning* e indicação de ferramentas de gestão, para construir uma solução sob medida;
- Desenvolvimento de conteúdo: projeto pedagógico, desenho instrucional (*storyboard*) e web nos padrões DFU, TopClass, HTML e XML;
- Terceirização e desenvolvimento web: terceirização do desenvolvimento de layout e padrão visual gráfico para clientes que desenvolvem seu próprio projeto pedagógico;
- Terceirização e desenvolvimento instrucional: conversão de cursos para mídia eletrônica;
- Treinamento de tutores: preparação de pessoas para a atividade de tutoria, de acordo com o projeto implementado;
- Treinamento de desenvolvedores de conteúdo: capacitação para autoria de cursos;

- Softwares de Gestão: são oferecidos através de parcerias externas e também ferramentas para comunicação, colaboração, controle e avaliação.

A metodologia de trabalho da EZ Learning para o desenvolvimento de soluções compreende 8 etapas:

1. Análise: é designado um gerente de projeto, que será o responsável pelos contatos com o cliente. Nesta etapa o cliente preenche o “formulário de início de projeto” com informações acerca de seus problemas e necessidades.
2. Planejamento: identificação dos objetivos do projeto, etapas, responsabilidades, prazos e recursos.
3. Projeto pedagógico: estruturação e organização do conteúdo, com utilização de recursos de multimídia e hipertexto, layout de tela e mapa de navegação.
4. Criação do protótipo de interface visual: são criados dois estilos de padrão visual para que o cliente escolha o mais adequado.
5. Produção de conteúdo: criação e programação das telas baseadas no projeto pedagógico e na interface visual.
6. Certificação da qualidade: testes realizados paralelamente à conclusão dos módulos;
7. Validação: na medida em que os módulos vão sendo concluídos vai acontecendo a validação por parte do cliente;
8. Implantação: o sistema é colocado no “ar”, testado e homologado pelo cliente.

Para elaboração de todo este trabalho a EZ Learning conta com uma equipe que inclui: gerente de projeto, *instrucional designer*, redator ou *webwriter*, designer ou *web designer*, programador e usuário operacional.

Para acompanhamento do projeto a EZ Learning disponibiliza todas as informações de produtos e serviços adquiridos, o estágio onde se encontra o desenvolvimento de projetos específicos e os resultados de treinamentos já realizados. Tudo isso com acesso através de seu site, em área exclusiva.

Dentre os projetos de ensino à distância via web desenvolvidos pela EZ Learning pode-se citar os seguintes clientes: Catho e-learning, Unibanco, BM&F do Brasil, Tribanco e FACAMP.

5.5.6 TerrAvista

Fundada em 1995, a TerrAvista tem como compromisso o desenvolvimento de soluções gráficas inovadoras, customizadas, objetivas e de fácil aplicação. A TerrAvista trabalha com computação gráfica para suporte as atividades de vendas, marketing e educação.

Em seu trabalho como um todo, seus produtos e serviços são:

- Soluções para ambiente web: criação de ambientes para internet, intranet e extranet;
- e-Soluções: utilização de soluções de informática no processo educacional;
- Transição de processos: migração para o meio digital de processo de educação, vendas, marketing, divulgação institucional, etc.

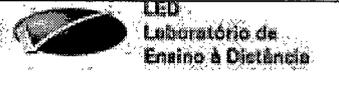
O maior foco educacional da empresa concentra-se no produto e-Soluções, onde desenvolveu dois ambientes conceito: o Catarina e a Escola Corporativa. O Catarina é um software desenvolvido para dar suporte a educação presencial e a Escola Corporativa leva para o ambiente web (intra ou extranet) o ambiente de estudo formal com todos os seus recursos.

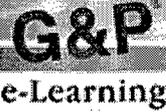
Dentre os principais clientes da TerrAvista neste segmento pode-se destacar: Eletrosul, Casan, Brasil Telecom, TIM Celular Sul, WEG, Fundação Getúlio Vargas e Electrolux.

5.6 Quadro Resumo

Para melhor visualização das informações coletadas, elaborou-se um resumo das principais soluções disponibilizadas pelas empresas pesquisadas, conforme pode ser visualizado no quadro 12.

Quadro 12: Resumo das soluções de *e-learning*

Empresa	Soluções
	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de mestrado através de videoconferência; - Cursos de especialização sob-medida; - Cursos de capacitação de longa escala (elevado número de alunos); - Cursos de capacitação personalizada (até 60 alunos por turma); - Consultoria em soluções de <i>e-learning</i> – plataforma educacional; - Consultoria em educação digital; - Tecnologia e design para projetos corporativos.
	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo com 14 cursos de extensão nas áreas de administração e economia; - Cursos personalizados com conteúdo fornecido pelos profissionais das Escolas FGV.
	<ul style="list-style-type: none"> - Soluções customizadas sob-medida; - Catálogo de cursos prontos em dez áreas de conhecimento; - Cursos de graduação à distância em turmas fechadas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo com mais de 60 cursos de atualização, tutoriais e workshops nas áreas de administração, ciências contábeis, direito, comunicação, educação, informática, logística, marketing, publicidade e outros; - Consultoria para desenvolvimento de universidades corporativas e cursos sob medida.
	<ul style="list-style-type: none"> - Formatação de cursos presenciais para <i>e-learning</i>; - Hospedagem e gerenciamento de <i>e-learning</i>; - Criação de universidades corporativas; - Catálogo com mais de 300 cursos, divididos em 15 escolas: administração, agronegócios, comércio exterior, comunicação, direito, educação, finanças, informática, letras, marketing, meio ambiente, saúde, seguros, telecomunicações e turismo e hotelaria.
	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo com dez cursos de atualização sobre assuntos diversos.
	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo com 33 cursos agrupados em cinco temas: princípios de negócios, habilidades de comunicação, desenvolvimento pessoal, trabalhando com equipes e trabalhando com pessoas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo com 19 cursos para instalação na internet ou na intranet da empresa; - Soluções personalizadas; - Transformação de qualquer curso de seu catálogo de cursos presenciais para formato em <i>e-learning</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo com dez cursos desenvolvidos por especialistas internacionais.

 <p>o seu portal de ensino a distância</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoria em <i>e-learning</i>; - Licenciamento de LMS; - Hospedagem de soluções de <i>e-learning</i>; - Conversão de cursos presenciais para formato on-line; - Licenciamento de 26 cursos de informática
	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoria em <i>e-learning</i>; - Desenvolvimento de conteúdos customizados; - Disponibilização de conteúdos de prateleira; - Venda e/ou locação de LMS.
	<ul style="list-style-type: none"> - Infra-estrutura de LMS; - Conteúdo para cursos; - Composição mista de mídias incluindo TV por satélite, DVD, CD-ROM, vídeo <i>streaming</i> e material impresso - Serviço de Tutoria.
	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de cursos; - Ambiente de aprendizagem: LMS com empresas parceiras; - Treinamento para tecnologia.
	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoria; - Desenvolvimento de conteúdo; - Terceirização e desenvolvimento web e instrucional; - Treinamento de tutores e desenvolvedores de conteúdo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Soluções para ambiente web; - Soluções de informática no processo educacional; - Transição de processos para o meio digital.

6 LEVANTAMENTO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

O referencial teórico apresentado no capítulo quatro sobre universidade corporativa permite se ter com clareza quais os objetivos, princípios, fundamentos e importância das universidades corporativas. Estas informações são relevantes para a decisão de implantação de uma universidade corporativa, mas não suficientes.

Além disso, é importante conhecer os modelos de universidades corporativas já implantadas, o que permite não só uma visão mais ampla do assunto, mas também o aprendizado sob a luz da experiência em outras empresas, através de seus erros e acertos.

Este capítulo apresenta uma coletânea de universidades corporativas implantadas em empresas no Brasil, algumas decorrentes de suas matrizes no exterior; relacionando seu funcionamento, produtos, forma de gestão e práticas de *e-learning*.

6.1 Estruturação da pesquisa

Com base nas referências apresentadas por Lobo (2002), Litto (1999), Meister (1999), Dalmau (2001) e Junqueira e Vianna (1999) são listadas empresas que já implantaram universidades corporativas. O quadro 13 apresenta a lista das empresas citadas como referência.

Quadro 13: Universidades Corporativas implantadas no Brasil

Empresa	Universidade Corporativa	Site
Accor	Academia Universidade de Serviços	www.accor.com.br/academia
Algar	Universidade Algar de Negócios	www.algar.com.br
AmBev	Universidade AmBev	www.ambev.com.br
CEF	Universidade da Caixa	www.cef.gov.br
Datasul	Universidade Datasul	www.datasul.com.br
McDonald's	Hamburguer University	www.mcdonalds.com.br
Motorola	Motorola University	www.motorola.com.br
Petrobrás	Universidade Petrobrás	www.petrobras.com.br
Telemar	Universidade Telemar	www.telemar.com.br
Unimed	Universidade Unimed	www.universidadeunimed.com.br

Para o levantamento das informações foram utilizados: pesquisa bibliográfica, consulta nos próprios sites das universidades, contatos por telefone e e-mail com usuários e gestores das universidades.

As informações levantadas referem-se ao histórico da empresa e universidade corporativa pesquisada, ramo de atividade, estrutura de atuação, estratégias de treinamento e desenvolvimento e práticas de e-learning.

Para análise das práticas adotadas, adotou-se um formato de pesquisa não estruturado de apresentação, relacionando-se uma coletânea de informações e práticas.

Cabe ressaltar que a pesquisa representa uma amostra das universidades corporativas no Brasil, além das quais pode-se relacionar ainda: EDS University, Universidade Souza Cruz, General Electric University, Universidade da Editora Abril, Universidades dos Correios, Universidade Martins do Varejo, Boston School (Bank Boston), Alcatel University e Universidade do Banco do Brasil, dentre outras.

6.2 Universidades Corporativas

6.2.1 Grupo Accor Brasil: Academia – Universidade de Serviços

Accor é um grupo mundial de hotelaria, turismo e serviços em atuação no Brasil há 26 anos. Com 50% de participação acionária do grupo francês Accor, 40% do grupo canadense Brascan e 10% do grupo português Espírito Santo, a Accor no Brasil é a primeira operação mundial do Grupo Accor depois da França, reunindo 17 marcas nos segmentos de alimentação e restaurantes, hotelaria e viagens, produtividade e marketing.

No segmento de alimentação e restaurante a Accor Brasil é dona das marcas GR-Serviços de alimentação e Actör, de restaurantes comerciais. No ramo de hotelaria e serviços, opera 76 unidades de hotéis e flats com as marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Íbis e Parthenon, além da Carlson Wagonlit Travei, operadora de agências e postos de viagens. No ramo de produtividade e marketing detém as marcas Incentive House, Infra 4 e Ticket.

A Academia, como é chamada a universidade corporativa do grupo Accor no Brasil, foi criada em 1992, visando a formação dos 20.000 colaboradores da Accor Brasil, distribuídos em suas unidades estratégicas de negócio.

"A Academia tem como missão a educação continuada através do conceito "ensinar a ensinar" e "aprender a aprender", promovendo a difusão dos valores e da cultura empresarial, o desenvolvimento da comunicação interna e externa, a constante pesquisa e inovação gerencial e a multiplicação e sinergia dos conhecimentos adquiridos pelas unidades de negócio em seus campos específicos de atuação (www.accor.com.br/academia)".

A Academia possui um campus físico, num terreno de 5.600 m² na cidade de Campinas – SP, anexo ao Novotel onde ficam hospedados os participantes dos eventos. Sua infra-estrutura inclui sete salas de aula e um auditório para 120 pessoas, ambos equipados com total suporte multimídia. A Academia também está capacitada para transmitir, via satélite, programas à distância.

Na Academia os programas de formação são ministrados por consultores internos ou externos e por profissionais reconhecidos nas unidades de negócio. A atuação da academia se dá através de três eixos:

- Programação aberta: programas básicos de formação multidisciplinar nas áreas: comercial/marketing, qualidade, management, relações humanas, gestão, finanças e tecnologia;
- Tailor-made: programas de formação, campanhas educacionais ou motivacionais e consultoria;
- Programas estratégicos: Visam a divulgação e sedimentação dos valores e da cultura da empresa.

A Academia está em suas primeiras experiências com a prática do e-learning. Estão sendo desenvolvidos alguns programas utilizando a intranet e CD-ROM através de parcerias com consultorias.

6.2.2 AmBev: Universidade AmBev

A AmBev, Companhia de Bebidas das Américas, foi criada em 1999, a partir da fusão da Brahma e da Antarctica, as duas maiores cervejarias brasileiras. Incluindo escritórios, fábricas e pontos de distribuição, a companhia possui em todo o país um quadro de mais de 18 mil funcionários próprios.

A Universidade Ambev é proveniente da Universidade Brahma, fundada em 1995, onde já foram investidos mais de R\$ 50 milhões. Desde 2000, mais de 20 mil pessoas já passaram pelos programas desenvolvidos pela Universidade, entre funcionários próprios e revendedores.

A Universidade AmBev não possui estrutura física fixa, é um centro de ensino virtual. Os cursos presenciais acontecem nas estruturas disponíveis das unidades de negócio e em espaços físicos de terceiros (hotéis, centros de treinamentos, etc). Para o ensino à distância, os cursos são ministrados em módulos, utilizando a internet e TV interna via satélite. Um ponto forte do processo é que os líderes (diretores e gerentes) atuam como multiplicadores de conhecimento.

Alguns dos programas desenvolvidos pela Universidade AmBev:

- MBA - *Master in Business AmBev*: tem como objetivo desenvolver gerentes e revendedores em todas as áreas de negócio da companhia. Os alunos do MBA adquirem uma visão sistêmica da AmBev e têm oportunidade de comparar processos, resultados e culturas com as melhores empresas do Brasil e do mundo. O curso tem duração de um ano e é dividido em dez módulos, com aulas a cada 30 dias, sendo um deles realizado no exterior, onde os alunos têm a chance de fazer *benchmark* através de visitas a empresas que são referências em suas áreas de atuação.
- Programa de *trainees*: capacitação de estudantes recrutados nas universidades para assumir posição gerencial no futuro dentro da empresa;
- Sucessores: preparação dos filhos dos revendedores para sucessão no negócio;
- Qualidade total à distância para operadores: curso à distância desenvolvido em parceria com o SENAI.

6.2.3 Grupo Algar: Universidade Algar de Negócios

O Grupo Algar, baseado em Uberlândia – MG, começou com apenas uma empresa na década de 40, expandindo-se continuamente até chegar a um conglomerado de empresas que incluem telecomunicações, serviços e entretenimento e negócios agrícolas.

São empresas do grupo na área de Telecom: CTBC, Engeset, ACS e ATL. No segmento de serviços e entretenimento o grupo conta com a ABC Propaganda, ABC

Táxi Aéreo, COMTEC, CNABC, SABE e SPACE. Na área de negócios agrícolas o grupo possui duas empresas: a ABC Inco e a ABC A&P.

A UNIALGAR – Universidade de Negócios do Grupo Algar foi estruturada em 1998, com a missão de “promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do Grupo Algar, através do processo de aprendizagem contínua” (www.unialgar.com.br).

O foco estratégico da UNIALGAR é a “formação e desenvolvimento de talentos humanos em gestão de negócios” (www.unialgar.com.br). Os programas desenvolvidos têm foco comportamental, sobre os processos e a cultura do grupo Algar. A área de talentos humanos de cada empresa do grupo é que se ocupa dos cursos técnicos. Parceiros, fornecedores, terceiros e clientes ainda não são contemplados com os cursos da UNIALGAR.

A UNIALGAR trabalha em quatro eixos estratégicos:

- Desenvolvimento individualizado de executivos;
- Nova proposta de programação para educação continuada;
- Formação de potenciais sucessores para níveis executivos;
- Formatação do programa jovem empreendedor.

Dentro dessa estratégia, os programas desenvolvidos pela UNIALGAR em 2002 foram:

- ACE - Algar Capacitação Essencial: formação de potenciais sucessores, talentos diferenciados e executivos com menos de dois anos em posição gerencial;
- PGA I - Programa de Gestão Avançada I: reciclagem e aperfeiçoamento de executivos com mais de dois anos em posição gerencial;
- PGA II - Programa de Gestão Avançada II: reciclagem e especialização dos acionistas, Comitê Executivo da Algar e diretores superintendentes das empresas do Grupo;
- PEF - Programa Estratégico de Formação: cursos e eventos com temas e conteúdos de grande atualidade, para todos os empregados;
- PGP - Programa de Gestão de Processos: sensibilização para a necessidade de revisão dos processos com foco na otimização de resultados econômico/ financeiros e qualitativos;
- PCC - Programa de Cidadania Corporativa: divulgação dos princípios e valores que constituem a cultura do Grupo Algar;

- PTI - Programa de Tecnologia da Informação: subsídios para atuação e compreensão do setor de telecom.

Os programas para 2003 começam no mês de março, onde cada funcionário recebe a sua agenda com a programação para o ano inteiro. O corpo docente da UNIALGAR é formado principalmente por empresas parceiras, tais como: Fundação Dom Cabral, FGV, IBEMEC, Instituto Marco Aurélio Vianna etc.

A metodologia de trabalho da universidade combina as modalidades de ensino à distância e presencial. No ensino à distância, utiliza-se do *e-learning* para os cursos de negociação, crenças e valores do Grupo Algar – integração corporativa de novos talentos e políticas de talentos humanos do Grupo Algar

Para 2003 a UNIALGAR adquiriu do Instituto Marco Aurélio Vianna um pacote com dez cursos para internet e também irá disponibilizar cursos de informática a todos os funcionários, através da plataforma tecnológica que utiliza que é o Web Aula Corporate.

6.2.4 Caixa Econômica Federal: Universidade da Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal é um dos bancos mais antigos do Brasil, que atua nos setores de crédito imobiliário, penhor, FGTS, PIS e Seguro-Desemprego, crédito educativo, loterias e serviços bancários com um todo. Por priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, a Caixa direciona os seus principais programas para a população de baixa renda.

A Caixa está presente em mais de cinco mil municípios através de agências bancárias e lotéricas. Por toda a diversidade de serviços e o elevado número de funcionários, a Universidade da Caixa possui um papel estratégico na formação de seus recursos humanos, sendo pioneira no setor público no Brasil.

Em atuação desde 1997, a Universidade da Caixa oferece mais de 70 cursos, voltados às diferentes áreas de atuação da empresa. No começo a mídia utilizada era o material impresso, vídeo e teleconferência, que evoluiu para CD-ROM. Em 2001 foram lançados os programas de e-learning, abertos somente aos funcionários da empresa.

Para lançamento do portal na internet foram feitos investimentos em uma rede de servidores web independentes do negócio, capacitação de equipes (ferramentas

de autoria, desenho instrucional) e produção de conteúdos (interna e aquisição de terceiros). Foi construído um gerenciador próprio (SIGEW).

Os cursos da Universidade da Caixa estão divididos em: técnicos e atualização, com assuntos ligados à rotina do banco; superior caixa, com cursos mais avançados na área de gestão e especialização caixa, com cursos do tipo MBA e afins.

6.2.5 Datasul: Universidade Datasul

Com sede em Joinville – SC, a Datasul começou suas atividades em 1978, assessorando empresas na implantação de centros de processamento de dados. Atualmente está posicionada como uma das maiores empresas fornecedoras de software empresarial. Possui quase 40 franquias como canais de distribuição em todo o Brasil e na Argentina, EUA e México.

A Datasul também capacita as empresas usuárias, garantindo resultados com produtos de excelente conteúdo de gestão, insuperável relação custo-benefício e adequados às necessidades dos clientes, ampliando sua participação no mercado e criando seu próprio diferencial competitivo.

“A Universidade Corporativa Datasul foi criada para realizar uma completa revisão na forma de disponibilizar e disseminar o conhecimento, com novas formas de planejamento e desenvolvimento do capital intelectual de seus profissionais e de seus clientes” (www.datasul.com.br).

Os programas oferecidos pela Universidade Datasul têm como foco o “network Datasul” – parceiros, funcionários e clientes. A Universidade Datasul desenvolveu uma metodologia para analisar o gap de conhecimento de seus profissionais, através de uma trilha de treinamentos, que conduz a formação completa de um consultor. Após os treinamentos necessários, os consultores submetem-se à Certificação Datasul, o que garante reconhecimento diferenciado junto aos clientes Datasul.

Para desenvolvimento de seus programas a Universidade Datasul utiliza metodologias presenciais e virtuais. A sala de aula virtual é a forma mais utilizada e considerada também a mais eficiente. Os conteúdos são transmitidos por tecnologia via internet, que permite a interação “multiplicador” - “alunos”, de forma a propiciar um contato que abrange voz, imagens, compartilhamento de software, aplicação de

exercícios, etc. Esta metodologia permite que um evento de treinamento seja realizado de forma totalmente descentralizada, on-line e síncrona.

O multiplicador prepara a agenda do treinamento, com dias e horários marcados para acesso dos participantes. A interação acontece de um para muitos e de muitos para muitos. Dependendo da carga horária, do público e tema envolvido, são marcadas várias aulas para um mesmo treinamento.

Caso alguém não possa participar da aula virtual, poderá assistí-la posteriormente, pois as aulas são gravadas em capítulos, facilitando o acesso a um conhecimento específico. As aulas gravadas são idênticas às aulas virtuais com uma única diferença que é a ausência da interação. Todos os treinandos podem contar com o canal de comunicação pós-treinamento para auxílio de dúvidas.

A Universidade Datasul também mantém o programa alianças estratégicas, com universidades em todo o Brasil, visando a pesquisa conjunta e o intercâmbio de soluções. Como exemplo pode-se citar a parceria com a UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina, para o desenvolvimento do curso seqüencial de Consultor em ERP (*Enterprise Resource Planning*).

O catálogo de cursos gravados da Universidade Datasul está no site da empresa e é disponibilizado com exclusividade para os seus clientes. Os mais de 70 cursos abordam temas como business intelligence, finanças, logística, manufatura, manutenção industrial, recursos humanos e tecnologia. É possível também saber através do site mais detalhes como: objetivo, público-alvo, carga horária, investimento. Após a compra, o cliente recebe *login* e senha e pode acessar o curso por um período de dez dias.

6.2.6 Mc Donald's: Hamburguer University

O primeiro McDonald's brasileiro foi inaugurado em fevereiro de 1979, em Copacabana, no Rio de Janeiro. Em 1987 a rede abriu sua primeira franquia brasileira, em Brasília (DF). Desde então a rede expandiu-se rapidamente no mercado brasileiro. Atualmente o McDonald's ultrapassa a marca dos 1.200 pontos-de-venda, sendo mais de 570 restaurantes e quase 640 quiosques em 128 cidades, espalhadas por todo Brasil.

Para capacitar e desenvolver os mais de 30 mil funcionários da rede foi criada em outubro de 1997, junto à sede do McDonald's Brasil, a Hambúrguer University, com um investimento de R\$ 7 milhões. Além dos Estados Unidos e Brasil, existem universidades semelhantes apenas na Alemanha, Japão, Inglaterra e Austrália.

As instalações da Hambúrguer University brasileira contam com uma estrutura que permite oferecer até três cursos simultaneamente, para um total de 240 alunos. Além disso, possui um auditório para 120 pessoas, laboratório, biblioteca, videoteca e sala de edição de vídeo.

Os cursos ministrados na Hambúrguer University têm como foco principal os ocupantes de cargos gerenciais, tanto dos restaurantes próprios quanto franqueados. O Curso Avançado de Operações (CAO), específico para a formação de gerentes operadores e empresários franqueados recebe anualmente 250 alunos de diversos países da América Latina.

6.2.7 Motorola: Motorola University

A Motorola está no Brasil desde 1996, quando foi instalada sua base industrial na América do Sul. Desde 1995 já foram investidos mais de US\$ 200 milhões, grande parte destinada a construção do Campus Industrial e Tecnológico de Jaguariúna (SP), que abriga todas as atuais operações da empresa (celulares, rádios bidirecionais, estações rádio-base para rede celular e equipamentos iDEN).

O Campus possui ainda um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Terminais Celulares em hardware, software, mecânica e desenho industrial e também um Centro de Tecnologia de Semicondutores. No mesmo lugar está instalada a base da Motorola University, voltada ao treinamento de funcionários e à consultoria do programa seis sigma para o mercado.

A Motorola University foi uma das primeiras universidades corporativas no mundo, implementando na base brasileira seus programas de suporte ao desempenho, desenvolvimento profissional e liderança. "Atualmente a Motorola University é uma organização de soluções de desempenho, orientada pelos objetivos estratégicos dos negócios da Motorola e também pelos clientes, fornecedores e parceiros em todo o mundo" (www.motorola.com.br).

A utilização do *e-learning* como prática na Motorola University começou em 2001, no sentido de atender seu grande canal de distribuição espalhado pelo Brasil todo, com necessidade de treinamento técnico, de produtos, de sistemas, de serviços específicos. Nestes casos os métodos de treinamentos tradicionais são muito caros e possuem limitações de idiomas e de treinadores certificados.

Em março de 2002 foi implantado o projeto Comunidade Virtual, que se constitui num espaço virtual para troca de informações e aprendizado colaborativo dos membros da comunidade, que são os distribuidores e revendedores do Brasil. (mais ou menos quatrocentas empresas). Este projeto tem como propósito analisar o comportamento e aceitação do canal de distribuição a uma atividade de colaboração e troca de informação e também trazer informações do canal para a empresa.

6.2.8 Petrobrás: Universidade Petrobrás

A Petrobrás foi criada em outubro de 1953 para executar as atividades do setor de petróleo no Brasil em nome da União. A empresa é formada por cinco subsidiárias interligadas a rede: Petrobrás Gás S/A (Gaspetro), Petrobrás Química S/A (Petroquisa), Petrobrás Distribuidora S/A (BR), Petrobrás Internacional S/A (Braspetro) e Petrobrás Transporte S/A (Transpetro).

A formalização da Universidade Petrobrás aconteceu em 2000, para atender a demanda de educação continuada e também preparar o corpo funcional da empresa para o contexto da competição global. Os programas desenvolvidos incluem toda a cadeia de valor da empresa: funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, tendo inclusive gerências específicas para cada uma destas áreas.

A Universidade Petrobrás divide sua atuação em treinamentos presenciais, para os quais utiliza os dois centros de desenvolvimento que a empresa possui no Rio de Janeiro (RJ) e em Salvador (BA); treinamentos vivenciais, realizados em Salvador (BA) e em São Mateus (PR) e o campus virtual, que pode ser acessado de qualquer lugar através da internet.

O campus virtual engloba cursos de formação, aperfeiçoamento, especialização e pós-graduação. Mensalmente são oferecidas cerca de cem a 120 turmas, nos diversos cursos do campus virtual. A maior parte dos programas de pós-graduação é realizada através de universidades e instituições de ensino no Brasil e no exterior.

Os conteúdos dos cursos são relacionados tanto à atividade fim da empresa, sendo cursos mais técnicos, como ao nível gerencial, em cursos comportamentais. Alguns cursos oferecidos no campus virtual são abertos (qualquer pessoa pode fazer) e outros são fechados (depende do perfil). Todos os cursos possuem tutoria e acompanhamento de docentes internos e externos. A plataforma de LMS utilizada pela Universidade Petrobrás é a *Universite*.

6.2.9 Telemar: UNITE

A Telemar originou-se em 1999, a partir da Tele Norte Leste, uma das três *holdings* das concessionárias regionais de telefonia fixa do antigo sistema Telebrás. A Telemar possui larga experiência em serviços de telefonia fixa local e de longa distância, disponibilizando serviços para internet, transmissão de dados e imagens e videoconferência, entre outros.

Integram a área de atuação da empresa os Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima.

Em abril de 2000 teve início o projeto Universidade Telemar, que culminou com a criação da UNITE, a universidade corporativa do grupo. A atuação da UNITE se dá através da gestão do conhecimento, identificação das competências e valores da organização.

Com 32 mil funcionários distribuídos em 64% do território nacional, o primeiro desafio da UNITE foi a criação da cultura de *e-learning* através do desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização, treinando os funcionários e levando-os a pensar e agir como “donos do negócio”.

6.2.10 Unimed: Universidade Unimed

A Universidade Unimed é parte integrante do núcleo educacional da Fundação Unimed, criada pela Unimed, o maior sistema cooperativo de assistência médica do mundo, que conta com 90 mil médicos cooperados e 11 milhões de usuários.

Criada em 1999, a Universidade Unimed tem por objetivo atender à crescente demanda de aperfeiçoamento e reciclagem dos participantes das cooperativas Unimed. Mais de 19 mil profissionais já foram treinados em todas as regiões do país através de seus programas.

Os programas desenvolvidos abrangem cursos de extensão, fóruns e seminários, além de cursos de pós-graduação oferecidos em parceria com universidades credenciadas pelo MEC, tais como a USP e a Universidade Gama Filho. Os cursos destinam-se principalmente aos profissionais das cooperativas Unimed, mas também são abertos a outros profissionais da área de saúde.

Atualmente estão sendo oferecidos cursos de curta duração e aperfeiçoamento, nas áreas de cooperativismo, finanças, gerenciamento humano, jurídica, logística, marketing, médica, qualidade e vendas. Estes cursos podem ser consultados através do site da Universidade Unimed, onde constam mais detalhes como apresentação, objetivos e carga horária.

Em nível de pós-graduação são nove cursos, que vão desde um MBA de gestão em saúde até assistência domiciliar – home care. Todos os cursos são realizados sob demanda. A Universidade Unimed oferece aos mantenedores da Fundação Unimed 30% de desconto em seus cursos técnicos e 10% de desconto em cursos de pós-graduação.

A Universidade Unimed não possui infra-estrutura física, todos os cursos são realizados em espaços cedidos ou locados, nas cidades onde houver demanda mínima para a formação de turmas.

Na Universidade Unimed, os cursos via *e-learning* estão em fase de implantação. Atualmente os cursos oferecidos são apenas presenciais.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA E DOS CURSOS

A partir das informações coletadas nas empresas pesquisadas, este capítulo objetiva realizar uma análise das soluções de *e-learning* disponíveis no mercado, bem como das práticas educacionais das principais universidades corporativas já implantadas no Brasil.

Primeiramente são analisadas as soluções de *e-learning*, apresentadas por segmento de empresas pesquisadas e posteriormente são tecidas considerações a partir da análise dos modelos de universidades corporativas.

Para complementar os resultados, foram elaborados alguns critérios técnicos para análise dos cursos, exemplificados em três cursos selecionados que representam os segmentos pesquisados.

Por fim são apresentadas recomendações para melhor utilização das soluções de *e-learning* nas organizações.

7.1 Análise das soluções em e-learning

7.1.1 Instituições educacionais/universidades

O segmento de instituições educacionais/universidades é tradicionalmente conhecido por oferecer cursos regulares (graduação e pós-graduação), basicamente no formato presencial. Com a evolução da educação à distância e das novas demandas decorrentes do mercado profissional a este papel tem sido incorporado novos cursos e novos formatos de educação, com intensificação da utilização de práticas de *e-learning*.

A ABED – Associação Brasileira de Ensino à Distância, relaciona em seu site na internet (www.abed.org.br), mais de 50 universidades que utilizam educação à distância, dentre as quais selecionou-se as cinco instituições que fazem parte desta pesquisa, por considerá-las com forte presença no mercado corporativo, foco do presente trabalho.

Uma grande vantagem para as empresas na contratação de universidades para soluções de *e-learning* é que estas instituições já detêm amplo conhecimento e

experiência sobre os processos de ensino e aprendizagem, ainda que em grande parte presencialmente. De qualquer forma, iniciativas em *e-learning* não podem prescindir deste conhecimento.

As universidades também se destacam pela sua função natural de centro de pesquisa e por contarem com corpo funcional altamente qualificado, o que nem sempre é uma realidade em outros tipos de organização. Com tudo isso, garantem um diferencial importante no que diz respeito à concepção de conteúdo e ao aparato tecnológico.

O melhor exemplo para ilustrar a questão é o caso do Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, que é pioneiro no ensino à distância no Brasil e vem promovendo sucessivas pesquisas e inovações nesta área, o que lhe garante experiência para atender as demandas de empresas dos mais variados ramos de negócio através de cursos de mestrado, especialização e capacitação, além de consultoria especializada.

Com esta nova visão as universidades estão alcançando o que Meister (1999) coloca como um grande desafio para as mesmas, que é sair do modelo de educação baseado no campus universitário e centrado no professor, para o modelo centrado no aluno e em suas necessidades de aprendizagem permanente.

Observou-se na análise da oferta de soluções pelas universidades que todas elas oferecem cursos de extensão e/ou aperfeiçoamento, nas mais diversas áreas do conhecimento, ou seja, através do *e-learning* intensificam uma área que ainda é pouco explorada presencialmente. Alguns cursos, como os oferecidos pela FGV Online possuem um alto grau de exigência e a possibilidade de mesclar a teoria com a prática, incluindo conteúdos que a própria empresa tenha interesse em reforçar.

Na oferta de cursos regulares destacam-se o Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Virtual Brasileira – UVB, que possuem experiências bem sucedidas em diversas empresas.

Pode-se perceber que os cursos regulares em turmas fechadas para empresas ainda são poucos, em parte pelas dificuldades algumas vezes impostas pela legislação de educação à distância e em parte pela própria falta de cultura das organizações, que se acostumaram a ter este papel suprido pelas universidades.

A parceria entre universidades e empresas, para a oferta de cursos regulares pode agregar valor aos serviços que estas instituições prestam e gerar muitos benefícios para as empresas e também para os profissionais que nelas atuam.

Neste sentido pode-se relacionar o reconhecimento dos cursos pelo MEC, a experiência de professores renomados, a possibilidade de adequar os conteúdos e atividades às necessidades de formação e capacitação e a facilidade de definir horários e padrões não convencionais de aprendizagem.

A estratégia de união de forças adotada pela UVB, que a partir de várias instituições montou um consórcio para oferta de soluções em *e-learning* reforça a possibilidade de parcerias entre as próprias universidades, que podem valer-se de seus pontos fortes e atingir também o segmento de educação corporativa, o que talvez não seja possível isoladamente.

Outra questão relevante é que as universidades pesquisadas estão preparadas tanto para oferta de cursos prontos (UVB, Online University FGV Online e Univir); como para o desenvolvimento de soluções sob-medida (todas as instituições pesquisadas); chegando até a ao desenvolvimento de plataformas para ambiente virtual de aprendizagem (LED e Univir), conversão de cursos presenciais (Univir) e consultoria para implantação de universidades corporativas (LED, Online University e Univir).

Dentre os três tipos de instituições abrangidos por esta pesquisa, é neste segmento que se encontra a maior gama de serviços em *e-learning*.

7.1.2 Consultorias

As consultorias são na sua maior parte empresas criadas por profissionais independentes que já possuem experiência no ambiente corporativo. Na pesquisa foram analisadas consultorias de desenvolvimento, que expandiram sua atuação para a realização de cursos não presenciais.

Como base para a pesquisa foi utilizado o BD-WEC, um banco de dados que relaciona cerca de quatrocentas consultorias em desenvolvimento e serviços correlatos, previamente avaliados por uma equipe técnica e classificadas em 41 áreas de conhecimento. Este banco de dados é acessado através de assinatura e está disponível no seguinte endereço: www.wec.com.br.

A primeira vista o que se percebe é que embora o número de consultorias que oferecem cursos presenciais seja bastante expressivo, poucas são as que efetivamente já estão com estratégias de *e-learning* implantadas, o que caracteriza

um nicho de mercado ainda pouco explorado, com enormes condições de crescimento.

As empresas selecionadas na pesquisa são algumas das que já possuem mais experiências e programas formatados. Algumas fornecem dados pouco consistentes para análise, motivo pelo qual não foram mencionadas.

Verificou-se que o ponto forte das consultorias é a oferta de cursos de prateleira, embora algumas façam adaptações necessárias ou desenvolvam soluções personalizadas a partir das necessidades geradas pelas empresas.

Normalmente os cursos oferecidos pelas consultorias possuem uma ênfase muito grande no conteúdo, mas certas limitações na adaptação dos mesmos ao formato on-line. Os cursos da HSMeducation e da Harvard Manage Mentor fazem uma forte menção a especialistas e gurus internacionais, reforçando a questão do conteúdo, que é seu maior domínio.

Os títulos oferecidos pelas consultorias pesquisadas abrangem assuntos bem comuns do universo corporativo, tais como gestão, planejamento, negociação, marketing, vendas, comunicação, qualidade, dentre outros; que freqüentemente são demandas de muitas corporações e que podem ser extremamente úteis nestes casos, pois já estão prontos para consumo.

A questão de suporte nos cursos prontos envolvidos na pesquisa é bem restrita, limitando-se às questões técnicas. Apenas a Integração oferece como um serviço adicional a contratação de tutoria, compreendendo suporte de tutores e monitores para os cursos em questão.

Percebeu-se também pouco estímulo à colaboração nos cursos prontos envolvidos na pesquisa. Não são disponibilizadas áreas comuns para discussão de temas. Esta questão pode ser minimizada se a empresa contratante já dispuser de sistema de gerenciamento onde possam ser implementadas ferramentas deste tipo.

A oferta de cursos em versão de demonstração é um ponto forte da Harvard Manage Mentor e da HSMeducation, não sendo disponibilizado pela Catho e-learning e pela Integração.

De uma maneira geral, apesar de possuir algumas restrições, as soluções ofertadas pelas consultorias são uma opção a ser considerada na busca por alternativas em *e-learning*.

7.1.3 Provedoras de serviço/soluções

Este segmento é composto basicamente por empresas de informática especializadas em soluções de aprendizagem. A pesquisa selecionou seis provedoras de serviço de um universo bastante abrangente, a partir de indicações do site e-learning Brasil (www.elearningbrasil.com.br).

Verificou-se que há uma competição bastante acirrada entre estas empresas, que buscam diferenciação através de soluções personalizadas e projetos desenvolvidos sob-medida.

Ao contrário das consultorias, o ponto forte das provedoras de serviço é o desenvolvimento dos cursos e não seu conteúdo. Normalmente elas contam com infra-estrutura tecnológica e de pessoal altamente especializada, incluindo em seus quadros gerentes de projeto, programadores, *web-designers* e pedagogos, dentre outros.

Uma outra característica forte das provedoras é que o uso de recursos multimídia tais como vídeo, áudio, animações, flash, e outros são amplamente utilizados, principalmente em função do domínio sobre estes recursos que as mesmas possuem.

Praticamente todas as empresas pesquisadas prestam serviços de consultoria para implantação das soluções e desenvolvimento de conteúdo. Algumas vão mais além oferecendo serviços de conversão de cursos presenciais, treinamento, licenciamento de LMS e até cursos de prateleira, como é o caso da WebAula Corporate. Na utilização de outras mídias além da internet destaca-se o trabalho da G&P, que possui experiência com TV via satélite e vídeo.

As parcerias são uma estratégia amplamente utilizadas pelas consultorias, seja para desenvolvimento de conteúdo, como é o caso da Mentor Tecnologia e da Web Aula Corporate ou para utilização softwares de gestão, como a EZ Learning e a Mentor Tecnologia.

As empresas pesquisadas apresentam uma metodologia de trabalho semelhante, envolvendo várias etapas, que começa com a análise das necessidades do cliente, parte para o desenvolvimento da solução, implementação e testes e vai até a gestão e avaliação do processo. Algumas fazem protótipos dos cursos para aprovação, criam projetos visuais teste e ainda treinam pessoal. Há grande interação com o cliente nas diversas fases do projeto. A WebAula Corporate,

a WebTraining e a EZ Learning apresentam estas etapas formalizadas para seus clientes.

Também é comum no desenvolvimento de soluções sob-medida que o cliente tenha o acompanhamento do processo através da internet, em área exclusiva, acessada através de *login* e senha. Oferecem este serviço a WebTraining, a Mentor Tecnologia, a EZ Learning e a TerrAvista.

A questão da gestão do conhecimento é valorizada pelas provedoras de serviço, que desenvolvem seu próprio LMS ou associam-se a empresas para disponibilização da ferramenta. A WebAula Corporate, a WebTraining, a G&P e-learning possuem LMS próprio e fazem o licenciamento para utilização. As demais empresas disponibilizam a ferramenta através de parcerias.

No que tange à disponibilização de ferramentas para suporte, comunicação e colaboração, este é o segmento que maior variedade de opções oferece, pois a facilidade de customização é grande.

7.1.4 Visão geral

Para uma visão geral da análise das empresas pesquisadas, elaborou-se um comparativo entre os segmentos da pesquisa, visando ilustrar seus principais pontos fortes e fracos, conforme demonstra o quadro 14.

Quadro 14: Comparativo de empresas pesquisadas – pontos fortes e fracos

Segmento	Pontos fortes	Pontos fracos
Instituições educacionais/ universidades	<ul style="list-style-type: none"> - profissionais qualificados - conteúdos - plataforma tecnológica - experiência de ensino 	<ul style="list-style-type: none"> - legislação, - poucas instituições com foco corporativo
Consultorias	<ul style="list-style-type: none"> - conhecimento do mercado corporativo - conteúdos 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de cursos - ferramentas de suporte, colaboração e recursos multimídia
Provedoras de serviço/soluções	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de cursos - utilização de recursos multimídia - facilidade de customização 	<ul style="list-style-type: none"> - conteúdo - ênfase demasiado técnica

7.2 Análise das universidades corporativas

As universidades corporativas pesquisadas pertencem a empresas de vários segmentos de mercado, considerando o propósito da pesquisa de identificar, através da diversidade, seu funcionamento, estrutura, organização e práticas.

Com relação ao surgimento das universidades corporativas, Junqueira e Vianna (1999) sinalizam que algumas empresas importaram o conceito de suas matrizes no exterior. É o caso da Academia, que incorporou o conceito da matriz do grupo Accor na França, da Hambúrguer University, que é uma das cinco universidades do McDonald's fora dos Estados Unidos e ocupa posição estratégica na América do Sul e da Motorola University, derivação de uma das primeiras universidades corporativas implantadas no mundo, na matriz americana.

Esta situação sem dúvida é um grande incentivo, mas não fator definitivo. Prova disso é que iniciativas nacionais, como a da Universidade Datasul, Universidade Petrobrás e Universidade da Caixa Econômica Federal são também exemplos bem sucedidos.

Uma questão fundamental a ressaltar é que não existe homogeneidade quando se fala de universidade corporativa, cada empresa adota estrutura e práticas de acordo com necessidades bem específicas, porém todas elas cultivam em comum a busca incansável pela educação continuada.

No que diz respeito à estrutura, boa parte das universidades surgiu a partir de centros de treinamento ou dos departamentos de recursos humanos, aos quais muitas ainda estão ligadas. No entanto, é possível perceber que elas realmente incorporaram o papel mais amplo da universidade corporativa, que segundo Eboli (*apud* DALMAU, 2001) é o desenvolvimento de competências críticas, seja qual for a função desempenhada pelo profissional na esfera organizacional.

Neste sentido, pode-se citar como exemplo a UNIALGAR, que se ocupa basicamente da missão de formar e desenvolver talentos em gestão de negócios, deixando a cargo dos departamentos de recursos humanos das empresas do grupo a formação técnica e preparação para exercício do cargo.

Outro exemplo a citar é o da Academia, cuja ênfase dos programas que desenvolve está na cultura e valores da empresa, além de promover o desenvolvimento de programas de formação multidisciplinar em áreas de interesse

estratégico.

Analisando-se as universidades corporativas à luz de alguns dos princípios-chave para a constituição de uma organização de aprendizagem permanente apontados por Meister (1999), pode-se extrair as seguintes questões:

- **Universidade corporativa como processo e não como espaço físico destinado à aprendizagem:** embora a presença de campus físico seja um ponto forte em muitas universidades pesquisadas (Academia, Motorola University, Hambúrguer University e UNIALGAR), algumas delas adotam processos de aprendizagem que conduzem através de campus virtual (Universidade Petrobrás, Universidade AmBev, Universidade Datasul) ou através de ações descentralizadas, fora de suas sedes (Universidade Unimed e Universidade da Caixa Econômica Federal);
- **Treinar a cadeia de valor:** esta é uma questão que desperta o interesse de todas as universidades. Além do público interno, algumas estendem seus programas para o público externo, como é o caso da Universidade AmBev (rede de revendedores), Universidade Datasul (parceiros e clientes), Universidade Petrobrás (clientes, parceiros e fornecedores) e Universidade Unimed (comunidade);
- **Utilizar vários formatos para desenvolvimento da aprendizagem:** percebe-se por parte das universidades pesquisadas grande preocupação em buscar novas formas de aprendizagem, que não aquelas tradicionalmente centradas unicamente em um instrutor. Como exemplo pode-se relacionar a Universidade Datasul (metodologia própria fortemente apoiada na tecnologia) e a UNITE (visão sistêmica da organização);
- **Envolvimento dos líderes no aprendizado, inclusive como facilitadores:** esta questão ainda é tratada muito timidamente, mas já se pode ver algumas iniciativas: UNIALGAR (líderes participam de programas de gestão, formação de sucessores e cidadania corporativa) e Universidade Ambev (diretores e gerentes atuam como instrutores).

Com relação às tecnologias de aprendizagem adotadas pelas universidades corporativas pesquisadas e suas práticas de *e-learning*, pode-se fazer as seguintes considerações, citando-se exemplos:

- Os programas desenvolvidos ainda baseiam-se fortemente nas metodologias presenciais, principalmente nas universidades que possuem campus físico.

Academia – em funcionamento desde 1992, num campus de 5.600 m², está em suas primeiras iniciativas com *e-learning*; Universidade Unimed – todos os seus programas são presenciais; UNIALGAR – somente 20% das iniciativas de treinamento são à distância, via internet;

- Percebe-se grande cautela na implementação de programas à distância e a principal razão para sua utilização é o custo e a dispersão do público-alvo. Universidade da Caixa Econômica Federal – pessoal espalhado em mais de cinco mil municípios; UNITE – pessoal distribuído em 64% do território nacional;
- As universidades corporativas são utilizadas como instrumentos para promover ou incentivar mudanças organizacionais além de promover aprendizagem. UNITE – criar uma cultura e identidade única a partir das várias empresas que deram origem ao grupo Telemar; Universidade AmBev – absorver os programas da Universidade Brahma e integrar os demais membros da cadeia de valor no processo;
- As tecnologias de aprendizagem utilizadas apóiam-se em sua maior parte na internet/intranet, mas também se verifica a utilização de outras mídias. Academia – CD-ROM; Universidade da Caixa Econômica Federal – material impresso, vídeo e teleconferência; Universidade Petrobrás – videoconferência; Universidade AmBev – TV via satélite;
- As parcerias são uma estratégia amplamente utilizada, tanto para compra de cursos de prateleira, como para o desenvolvimento de soluções sob-medida. Universidade AmBev – parceria com o SENAI para desenvolvimento de cursos técnicos; UNIALGAR – parcerias com universidades para formação do corpo docente, para compra de cursos de prateleira e ambiente de gestão (WebTraining); Universidade Petrobrás – parcerias para cursos de especialização e pós-graduação (LED – UFSC) e ambiente de gestão; Universidade Unimed – parcerias com universidades para cursos de especialização e pós-graduação;
- A diversidade dos programas que as universidades corporativas oferecem é grande. São desde ações de formação e capacitação até cursos para aperfeiçoamento, especialização e pós-graduação. Universidade Ambev – programas para trainees e MBA; UNIALGAR – programas de formação de sucessores e gestão; Universidade da Caixa Econômica Federal – especialização e MBA; Motorola University – cursos técnicos; Hambúrguer University – cursos operacionais; Universidade Petrobrás – especialização e pós-

graduação.

Fazendo-se uma análise geral constata-se que as universidades corporativas estão numa fase inicial de implantação e consolidação das suas práticas, onde toda experiência acumulada é válida. Através de um processo de acertos e erros, estão buscando estratégias mais adequadas às suas necessidades, lançando mão de todos os recursos de educação corporativa que o mercado oferece e daquilo que podem criar a partir de suas próprias estruturas.

Nas universidades corporativas pesquisadas há forte consciência de que a aprendizagem é um processo que precisa ser incentivado e que a educação continuada é uma das estratégias para garantir o diferencial competitivo que as organizações tanto buscam.

7.3 Critérios para análise de cursos

Como se pode perceber, não são poucas as possibilidades que o *e-learning* oferece, o mercado está repleto de fornecedores de soluções e as práticas adotadas nas universidades corporativas ainda revelam que é necessária a soma de muitos esforços dentro da organização para que as iniciativas sejam bem sucedidas.

Analisando-se estas questões, impõe-se a necessidade de que as empresas estejam cientes daquilo que desejam fazer e não o façam somente em função de modismos ou de tendências do mercado. Há que se buscar justificativas para a implantação e utilização do *e-learning* nas organizações.

Rosenberg (2001) afirma que há uma forte tendência em justificar o *e-learning* pela avaliação do quanto esta ferramenta melhora o desempenho dos aprendizes, mas que a melhor maneira de fazê-lo é basear-se em quatro critérios chave: custo, qualidade, serviço e velocidade.

Para que o aprendizado tenha algum valor em alguma empresa, ele deve ser bem sucedido em todos os quatro critérios. Não há maneira de isso acontecer, a não ser que a tecnologia do *e-learning* faça parte da mistura, junto com as formas mais tradicionais de aprendizado (Rosenberg, 2002, p. 201).

Segundo o autor, os critérios apresentados no quadro 15 trazem implicações de sucesso para a empresa e conseqüentemente para o aprendizado.

Quadro 15: Critérios comerciais aplicados ao aprendizado

Critérios	Implicações para a empresa	Implicações para o aprendizado
Custo	Qual o custo de operar a empresa de maneira bem sucedida e como esses custos podem ser gerenciados?	Qual o custo de adquirir ou desenvolver programas de aprendizado e fornecê-los a todos que precisarem? Quanto custará tirar os funcionários de funções produtivas e colocá-los em modo de aprendizado?
Qualidade	Como as ofertas da empresa estão atendendo às expectativas do cliente?	Qual é a qualidade dos programas de aprendizado? O aprendizado está ocorrendo e, mais importante, o aprendizado está se traduzindo em melhor desempenho?
Serviço	Quão bem a empresa responde às necessidades do cliente?	Com um efetivo cada vez mais disperso, móvel e diversificado, o aprendizado deve estar disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. O aprendizado terá de ser mais bem adaptado a cada indivíduo e permitir, ao mesmo tempo, que este indivíduo explore novas áreas que podem estar fora dos padrões previsíveis.
Velocidade	Com que rapidez a empresa pode mudar sua estratégia a fim de enfrentar novos desafios, com que rapidez a empresa pode lançar um novo produto no mercado ou com que rapidez a empresa pode responder às necessidades do cliente?	Com que rapidez o aprendizado pode responder às mudanças na empresa? Como o aprendizado pode ser eficaz, escalável e responsivo na "velocidade da internet"?

Fonte: Adaptado de Rosenberg, 2001, p. 200 e 201.

Tomando-se como base os macro-critérios apresentados por Rosenberg, foram criados critérios gerais para a análise dos cursos ofertados no mercado, conforme segue no quadro 16. A idéia é que estes critérios sejam linhas mestras para que as empresas possam avaliar as soluções oferecidas, com base nas suas necessidades.

Quadro 16: Critérios gerais de análise para cursos on-line

	Critério	Descrição
Custo	Tempo de execução	Tempo necessário para executar o curso, incluindo atividades e interações.
	Infra-estrutura	Infra-estrutura física necessária para realização do curso (salas, computadores, rede, acesso, etc...)
	Público-alvo	Número de pessoas envolvidas por programa
	Investimento	Valor investido por pessoa, por curso
Qualidade	Conteúdo	Abrangência no assunto proposto, seqüência e organização dos temas
	Desenho instrucional	Recursos multimídia utilizados e metodologia de desenvolvimento do curso
	Plataforma	Compatibilidade tecnológica do curso com outras tecnologias, requisitos de software e hardware
	Avaliação	Sistema de avaliação de conhecimento e do próprio curso
	Resultados	Fornecimento de subsídios para mensuração de resultados práticos do curso no trabalho
	Soluções híbridas	Fornecimento de cursos híbridos, com alternativa para presencial e <i>e-learning</i>
Serviço	Acesso	Facilidade, disponibilidade e qualidade de acesso ao curso
	Suporte	Disponibilidade de ferramentas de suporte e comunicação com os treinandos
	Colaboração	Disponibilidade de ferramentas de colaboração entre os treinandos

	Acompanhamento	Disponibilidade de relatórios para acompanhamento e monitoração de resultados
	Customização	Adaptação do curso às necessidades específicas da empresa e dos empregados
Velocidade	Desenvolvimento	Rapidez para instalação e funcionamento do curso
	Fornecimento	Rapidez de atendimento ao público envolvido
	Tempo de retorno	Rapidez com que um curso pode ser alterado em função de necessidades da empresa ou do contexto de negócios

7.4 Análise dos cursos

Para melhor entendimento e aplicação dos critérios técnicos, optou-se por sua exemplificação a partir de alguns cursos levantados na pesquisa das instituições. Foi analisado um curso de cada uma das categorias pesquisadas, selecionado aleatoriamente.

7.4.1 Curso: Gerenciamento de Projetos

O curso Gerenciamento de projetos faz parte do catálogo de cursos prontos que a Universidade Virtual Brasileira – UVB disponibiliza para comercialização. O acesso ao curso foi oferecido pela instituição em caráter experimental.

O curso similarmente aos outros do catálogo da UVB possui data definida para início e término, com prazos máximos previstos para entrega das atividades, ou seja, há uma flexibilidade controlada. Um professor tutor e um professor autor ficam responsáveis respectivamente pelo monitoramento e desenvolvimento do curso.

O conteúdo é organizado em unidades, nas quais constam as atividades. No ambiente do curso são disponibilizadas várias ferramentas no formato de links:

- Mural: espaço para publicação do quadro de avisos e calendário;
- Perfil: informações sobre alunos e professores;
- Plugados: relação de participantes on-line;

- Correio: espaço para troca de e-mails;
- Secretaria: informações para o aluno sobre seu desenvolvimento no curso;
- Anotações: ferramenta para criação de textos;
- Galeria: espaço para publicação dos trabalhos;
- Midiateca: referências de livros, links, vídeos e outros relacionados ao curso;
- Fórum: área para discussão de temas;
- Tutor: suporte de conteúdo e dúvidas;
- Relatório: visão geral dos participantes e seu status no curso;
- Ajuda: suporte técnico e administrativo.

A navegação entre as unidades e ferramentas é livre, porém há a recomendação para que o aluno siga o calendário e mantenha-se nas mesmas lições que os demais participantes para que não haja prejuízo das atividades conjuntas.

Com relação aos critérios técnicos, foram analisadas as seguintes questões:

Critérios de Custo

- **Tempo de execução:** A carga horária total do curso é de 28 horas, com tempo de dedicação previsto de quatro horas por semana, de acordo com calendário definido previamente. Este tempo inclui todas as atividades do curso e participações em fóruns de discussão.
- **Infra-estrutura:** o curso não requer nenhum tipo de investimento em estrutura física, caso a empresa disponha de computadores com acesso à internet.
- **Público-alvo:** o curso pode ser disponibilizado para quantas pessoas a empresa tiver interesse. A compra pode ser feita por licenças individuais ou turmas fechadas.
- **Investimento:** A UVB trabalha com uma política de desconto para empresas de 15% sobre o preço de tabela, para licenças individuais. Neste caso específico, o investimento é de R\$ 178,50. Quando a compra é feita em turmas fechadas o preço é negociado de acordo com o número de participantes e com as adaptações requeridas pela empresa.

Critérios de Qualidade

- **Conteúdo:** O conteúdo está dividido em sete unidades, sendo que em cada uma delas constam introdução, objetivos de aprendizagem, atividades e síntese do tema. A forma de abordagem do assunto é bastante completa, abrindo links para documentos no formato Word, que constituem a parte mais densa do conteúdo. Além disso, é possível visualizar vários conceitos e definições chave arrastando o

mouse em cima da palavra. O conteúdo é desenvolvido em grande parte pelo próprio aluno, com base em textos e exercícios, o que constituem as “atividades” que são a base central de cada unidade.

- **Desenho instrucional:** Não são utilizados recursos multimídia. A informação está enriquecida com algumas ilustrações, gráficos e visualização de conceitos-chave. O padrão visual adotado no curso, bem como nas diversas ferramentas que o complementam é adequado.
- **Plataforma:** O acesso ao curso é realizado através da internet, não é necessária a instalação de nenhum tipo de programa específico. Como requisitos de hardware, o curso exige Pentium MX 233MHz 32 MB Memória 2 GB de HD Modem 56 kbs Monitor de 14 polegadas Placa de vídeo de 4 mb (configuração mínima).
- **Avaliação:** A avaliação de conhecimentos é realizada através das várias atividades desenvolvidas ao longo do curso. O aluno que atingir a média de participação nas atividades igual ou superior a 70% e que ao final realizar a atividade de conclusão proposta pelo professor recebe certificado de conclusão.
- **Resultados:** As atividades desenvolvidas permitem mensurar os resultados práticos do curso, pois em muitos casos o aluno é levado a refletir sobre sua própria realidade e construir exemplos a partir de sua prática profissional.
- **Soluções híbridas:** O curso é oferecido exclusivamente na modalidade on-line.

Critérios de serviço

- **Acesso:** O acesso é rápido e os textos mais extensos estão no formato Word, sendo identificados ao longo do curso com links, mencionando o tamanho do documento.
- **Suporte:** o link “tutor” é a área de interação sobre o conteúdo do curso, onde o participante recebe orientações para as atividades e envia suas perguntas. Além disso, o aluno conta com o link “ajuda”, onde consta o “suporte”, que é a área de interação sobre dúvidas técnicas e administrativas, onde recebe orientações dos monitores. É possível enviar perguntas e esclarecer suas dúvidas sobre temas complementares em forma de lista de perguntas e respostas mais frequentes.
- **Colaboração:** A troca de experiências e conhecimentos é um dos itens mais valorizados no curso. Para tanto, ocorre intensa socialização das atividades através da “galeria”, que é o espaço onde os participantes publicam seus trabalhos produzidos no decorrer do curso. O “fórum de discussão” é a área de

interação entre os participantes, onde estes podem trocar opiniões e debater temas ligados ao curso. Para que os participantes se conheçam, um dos ambientes do curso é o “perfil”, onde os alunos podem publicar seu perfil e acessar o de outros alunos. No link “plugados” é possível visualizar quem está on-line e trocar mensagens. Há também o “correio”, para troca de e-mails entre os participantes.

- **Acompanhamento:** a ferramenta “secretaria” permite ao participante obter informações sobre o histórico nos cursos, solicitar e receber relatórios e atestados. A empresa pode ter acesso ao “relatório”, área que apresenta informações sobre o percurso dos participantes, as atividades e exercícios realizados, avaliações e conceitos recebidos, observações e retorno do professor e a sua posição no cronograma de atividades. Para as turmas fechadas os relatórios podem ser customizados.
- **Customização:** A UVB realiza o trabalho de customização e adaptação de conteúdos quando a empresa opta pela compra dos cursos em turmas fechadas (mínimo de 20 alunos).

Critérios de Velocidade

- **Desenvolvimento:** este curso está pronto para utilização, mas para começar é preciso que uma turma esteja formada.
- **Fornecimento:** o monitor, através da ferramenta “ajuda” responde as dúvidas em até seis horas e o tutor em 48 horas no máximo.
- **Tempo de retorno:** o tempo para desenvolvimento de soluções customizadas varia de acordo com a quantidade e profundidade das alterações de conteúdo a serem feitas. A UVB não trabalha com tempos padrão.

7.4.2 Curso: Liderando Equipes

O curso Liderando equipes é um “curso de prateleira” oferecido pelo programa de e-learning da Harvard Manage Mentor e pode ser acessado na íntegra através do site da MindQuest, empresa que oferece o programa no Brasil. Este curso está aberto à experimentação tanto para pessoas físicas como jurídicas, porém não é comercializado isoladamente. A MindQuest somente disponibiliza o programa por completo, num total de 33 cursos.

O curso, como todos os outros do mesmo programa, está organizado em categorias de conhecimento, que o aluno pode selecionar de acordo com suas necessidades e tempo disponível. As categorias estão dispostas na forma de links, na parte superior da tela e são:

- Conceitos essenciais: conhecimento detalhado sobre o tema;
- Passos: lista de passos do tipo "como fazer";
- Dicas: sugestões rápidas e objetivas;
- Ferramentas: formulários, folhas de trabalho, planilhas e *checklists* úteis que o aluno pode editar, imprimir e usar;
- Autoteste: teste interativo para avaliar o aprendizado de pontos-chave do tema;
- Para saber mais: indicação de artigos, livros e links que complementam o tema.

Não há nenhum tipo de ordem de conteúdo para realização do curso. O aluno escolhe uma das categorias de conhecimento e o item que deseja acessar. A navegação é livre entre os diversos itens.

Fazendo-se a análise do curso segundo os critérios técnicos já definidos, pode-se fazer as seguintes considerações:

Critérios de Custo

- **Tempo de execução:** o tempo utilizado para realização do curso é de no mínimo 20 minutos, considerando apenas a parte de "conceitos essenciais" sem o acesso aos demais links e a utilização das ferramentas (planilhas). A previsão total é de duas horas, em média.
- **Infra-estrutura:** o curso não requer nenhum tipo de investimento em estrutura física, caso a empresa disponha de computadores com acesso à internet ou uma rede interna.
- **Público-alvo:** o curso pode ser disponibilizado para qualquer universo (um a dez mil empregados), com acesso via internet através de *login* e senha individuais ou instalado na intranet da empresa, sendo esta opção disponível apenas para um número igual ou superior a cem usuários.
- **Investimento:** O valor do investimento por pessoa é R\$ 495,00 para o programa completo, o que corresponde em média a R\$ 15,00 por curso, por pessoa. Para mais de cem empregados, o cliente paga somente um valor adicional, por pessoa, que diminui progressivamente dependendo do número de empregados. A assinatura do programa é anual, período em que os cursos ficam disponíveis.

Critérios de Qualidade

- **Conteúdo:** O curso possui uma “visão geral do tema”, onde o assunto é abordado em rápidas palavras. O conteúdo é abordado em tópicos, num link chamado “conceitos essenciais”, para complementar o aluno tem acesso ainda aos links “passos”, “dicas” e “ferramentas”, onde há uma abordagem mais prática do assunto. Os tópicos para desenvolvimento do curso garantem que cada conteúdo seja apresentado sem tomar uma forma muito extensa e cansativa para o aluno.
- **Desenho instrucional:** Não é utilizado nenhum tipo de recurso multimídia no curso, apenas as informações estão dispostas em formato de hipertexto, com fácil visualização e utilização.
- **Plataforma:** Para acesso via internet é necessário browser Netscape Navigator ou Internet Explorer, versão mínima 3.0. Não são necessários plug-ins. Para abrir as versões dos formulários de programas em RTF é preciso um editor de texto tipo Microsoft Word ou outro compatível.
- **Avaliação:** A qualquer momento o aluno pode testar seus conhecimentos através do “autoteste”, que consiste numa avaliação com dez questões de múltipla escolha. Ao escolher a resposta, o aluno recebe a informação se a mesma está correta ou não, juntamente com um comentário. Ao final é possível verificar a pontuação, as respostas corretas e os links onde obter mais informações pertinentes a cada questão. É possível fazer o teste quantas vezes desejar. O curso não dispõe de nenhum outro tipo de avaliação. Para sugestões, reclamações e dúvidas o aluno pode utilizar o link “feedback”.
- **Resultados:** As planilhas e formulários que o curso propõe na forma de exercícios permitem subsídios para resultados na prática.
- **Soluções híbridas:** O curso é oferecido exclusivamente na modalidade on-line. Se a empresa desejar, a MindQuest pode fazer um workshop de implementação do programa, presencialmente, com duas a quatro horas de duração, com orientações para melhor utilização dos cursos.

Critérios de serviço

- **Acesso:** o acesso obviamente depende da velocidade de internet utilizada, mas de forma geral é rápido, pois o curso está baseado praticamente em texto. Todo o material pode ser impresso, através de links para impressão.

- **Suporte:** O aluno pode ler o guia do usuário, antes de começar o curso, cujo objetivo é fornecer uma visão geral de todo o programa. Além disso, o guia explica como navegar dentro do Harvard Manage Mentor e trabalhar com o mesmo (selecionar temas, imprimir, etc.). Não há nenhum tipo de suporte de conteúdo para o curso, o aluno tem à sua disposição o link “feedback” através do qual pode enviar e-mail para instruções técnicas.
- **Colaboração:** o curso não dispõe de ferramentas de colaboração e também não disponibiliza nenhum espaço comum para troca de informações e/ou experiências.
- **Acompanhamento:** para acessos via internet a MindQuest disponibiliza um relatório simplificado sobre o nível de utilização dos cursos, pelos usuários. Para acessos pela intranet, a empresa pode definir os critérios e parâmetros para elaboração dos relatórios, como, por exemplo, avaliação por tempo de acesso, temas acessados e testes realizados, desde que disponha de um sistema gerenciador.
- **Customização:** é possível incluir conteúdos específicos da empresa através de criação de links dentro dos itens “conceitos essenciais”, “ferramentas” e “para saber mais” com o título “informação da empresa”. A empresa também pode obter permissão para incluir logomarca e fazer alteração de cores. Não é permitido editar, acrescentar, remover ou de algum outro modo alterar o conteúdo editorial de qualquer tema ou artigo, nem substituir vocábulos sem a autorização prévia da MindQuest.

Critérios de Velocidade

- **Desenvolvimento:** o curso está pronto para ser utilizado. O acesso é imediato após a disponibilização das senhas ou instalação na intranet, realizados num prazo máximo de dez dias a partir da assinatura do contrato.
- **Fornecimento:** para acesso via internet a empresa pode contar com suporte técnico por telefone durante horário comercial. Para instalação na intranet é entregue o CD-ROM de instalação e oferecido suporte técnico para a instalação e manutenção, por telefone, a um administrador do sistema designado durante horário comercial normal, sem custo. A instalação na intranet, bem como o fornecimento de acesso aos usuários finais, são de responsabilidade da empresa.
- **Tempo de retorno:** durante o prazo da assinatura a empresa terá direito aos

novos temas que forem lançados no programa, assim que estiverem disponíveis em português. Para a customização de conteúdo específico da empresa o tempo de execução é de no máximo sete dias úteis.

7.4.3 Curso: Estratégias para gestão do conhecimento

O curso Estratégias para gestão do conhecimento faz parte do programa de demonstração da WebTraining, instituição provedora de soluções sob-medida em *e-learning*. É possível acessar o curso gratuitamente através do site da empresa, fazendo-se um cadastro prévio. Além de fazer o curso, pode-se ter acesso ao SIGA – Sistema Integrado de Gerenciamento da Aprendizagem, que é a ferramenta LMS que a WebTraining disponibiliza aos clientes, na forma de licenciamento ou aluguel.

No caso da WebTraining é possível visualizar dois ambientes de aprendizagem distintos: o ambiente de gestão, onde o aluno pode acessar ferramentas de suporte e recursos complementares de aprendizagem e o ambiente de cursos, onde o mesmo tem acesso ao conteúdo dos cursos.

No ambiente de gestão, o próprio aluno pode configurar seu perfil, escolhendo entre as seguintes ferramentas:

- Matrículas: links de acesso aos cursos onde o aluno está matriculado;
- Eventos: agenda de eventos programados;
- Cursos disponíveis: catálogo de cursos;
- Fóruns: fóruns de discussão de vários cursos
- Estudos de caso: relatos de situações reais ou simulações
- Porta-arquivos: ferramenta para compartilhamento de arquivos
- Quem está on-line: lista de usuários on-line e ferramenta de troca de mensagens instantâneas;
- Salas de *chat*
- Enquetes
- Avisos

No ambiente de cursos o aluno visualiza uma tela inicial onde constam objetivo, público-alvo e informações do curso, bem como sua estrutura de organização e tempo estimado para conclusão. Na tela principal tem-se o conteúdo propriamente dito, com seus recursos multimídia e um menu com acesso a algumas das

ferramentas anteriormente mencionadas.

A estrutura do curso pode ser toda modificada, a critério do cliente e de suas necessidades. A análise do curso, neste caso é apenas representativa, onde se verificou as seguintes questões:

Critérios de Custo

- **Tempo de execução:** o tempo definido para conclusão do curso é de aproximadamente duas horas, divididas em quatro unidades. Este é o tempo padrão para acesso ao conteúdo e execução de atividades quando o aluno acessa o ambiente de cursos.
- **Infra-estrutura:** o curso não requer infra-estrutura física, pois é totalmente realizado através da internet.
- **Público-alvo:** o acesso ao curso não tem limite de usuários, se a empresa fizer o licenciamento do SIGA. Caso opte pela solução de aluguel do sistema, também não há limite, mas o preço varia de acordo com o número de usuários.
- **Investimento:** este curso é gratuito, pois foi desenvolvido como demonstração. Para desenvolvimento de um curso específico, sob-medida, o investimento sofre variação de acordo com o tamanho do conteúdo e quantidade de recursos. Como um parâmetro, um curso com recursos de áudio, desenhos, fotos, animações e utilização de vídeo (não inclusa a produção do vídeo), mais a estruturação gramatical, tem o valor de aproximadamente R\$ 25.000,00. Este investimento não inclui o licenciamento ou aluguel do SIGA.

Critérios de Qualidade

- **Conteúdo:** o conteúdo está dividido em quatro unidades que podem ser visualizadas através de conceitos e informações-chave, com links para artigos, pesquisas e cases. O aluno pode seguir a seqüência de temas ou acessá-los isoladamente. Em ambos os casos é possível ter uma visão ampla do tema.
- **Desenho instrucional:** são utilizados alguns recursos em flash e sons para compor o curso. Ao acessá-lo o aluno tem a visão do conteúdo em “tela inteira”, onde estão dispostas poucas informações com ilustrações e links. Para navegar de uma tela a outra dentro de uma mesma unidade utilizam-se setas. A linguagem utilizada é acessível e o tamanho e cor das fontes utilizada torna a leitura agradável.
- **Plataforma:** O acesso ao curso é feito através da internet, mas sua base de funcionamento é a plataforma SIGA, oferecida pela empresa na forma de

licenciamento ou aluguel.

- **Avaliação:** ao longo do curso são propostas algumas atividades com testes autocorretivos. No final das unidades o aluno faz um teste com sete questões de assinalar e recebe um retorno do percentual de acertos. Também está disponível um espaço para que o aluno possa avaliar o curso ao final das unidades.
- **Resultados:** são propostas algumas atividades práticas, mas que fornecem poucos subsídios para mensuração de resultados no trabalho.
- **Soluções híbridas:** este curso é oferecido exclusivamente no formato on-line.

Critérios de serviço

- **Acesso:** O acesso é rápido, tendo como pré-condição a utilização da plataforma SIGA. A WebTraining pode disponibilizar este curso e outros dentro da própria intranet da empresa ou via internet.
- **Suporte:** no ambiente de cursos o aluno tem acesso a um menu onde constam algumas ferramentas, dentre as quais pode utilizar o “monitor”, para enviar e-mail com suas dúvidas sobre o conteúdo e acesso ao curso. O tempo médio de resposta das dúvidas é de até duas horas úteis.
- **Colaboração:** dentre as ferramentas disponíveis no ambiente de cursos, as que estimulam a troca entre os treinandos são: as salas de *chat*, os fóruns de discussão, o ambiente porta-arquivos e a ferramenta “on-line”, que permite a comunicação instantânea entre os alunos plugados naquele momento.
- **Acompanhamento:** a monitoração dos resultados é realizada através do SIGA, onde há um módulo administrativo, com relatórios gerenciais e operacionais. A empresa pode decidir quem tem acesso e que tipo de informação pode acessar.
- **Customização:** a adaptação e criação de novos cursos é o principal foco de trabalho da WebTraining. Desta forma, há uma ampla variedade de possibilidades com relação a este item.

Critérios de Velocidade

- **Desenvolvimento:** um curso é desenvolvido em média em oito semanas, sendo que nas empresas onde não existe ainda nenhuma iniciativa em e-learning o prazo é de 12 a 16 semanas. A versão padrão do SIGA pode ser disponibilizada um dia após a assinatura do contrato.
- **Fornecimento:** o treinamento para gestores e tutores on-line pode ocorrer paralelamente ao prazo de desenvolvimento do curso. O suporte técnico é realizado de segunda à sexta-feira em horário comercial. O suporte de conteúdo

é variável e negociado caso a caso.

- **Tempo de retorno:** para alterações a WebTraining não trabalha com tempo padrão. A informação é que depende do tipo de modificação necessária.

7.5 Recomendações

Com base nas considerações levantadas pelos autores apontados na fundamentação teórica do trabalho e a partir das soluções de *e-learning* pesquisadas bem como da verificação das práticas das universidades corporativas, elaborou-se algumas recomendações consideradas relevantes para a otimização de resultados em programas de *e-learning*.

- Preparar a equipe: antes de qualquer decisão por uma estratégia, é importante o envolvimento dos interessados no projeto de *e-learning*, ou de um grupo que o represente para que os mesmos conheçam um pouco mais sobre o assunto. Recomenda-se promover reuniões ou workshops com especialistas para que a equipe conheça as potencialidades e limitações da utilização do *e-learning*, relacionando inclusive casos de sucesso e insucesso e suas causas;
- Começar com uma solução híbrida: para não correr o risco de promover uma mudança cultural muito grande, propor inicialmente o *e-learning* como uma opção de apoio à aprendizagem presencial e aos poucos migrar para o modelo on-line, sempre tomando cuidado de mesclar as duas possibilidades de acordo com o tema, público-alvo, objetivos etc;
- Estabelecer um canal de comunicação com a empresa fornecedora da solução: ao entrar em contato com a empresa, verificar se o nível de atendimento e serviço prestado é satisfatório para as necessidades da organização, se os profissionais se revelam capacitados a dar as informações necessárias e esclarecer as dúvidas, e ainda, com que rapidez se propõem a realizar este trabalho. A pesquisa realizada mostrou que algumas empresas possuem estruturas de atendimento limitadas ou estão pouco organizadas para atender às demandas do mercado na velocidade requerida, de forma que uma avaliação inicial pode denunciar possíveis falhas e evitar problemas futuros;
- Testar antes de comprar: a pesquisa indicou que a maioria das empresas

fornecedoras oferece cursos em versão de demonstração, utilizar este recurso para conhecer um pouco mais o estilo de trabalho da empresa, bem como verificar possíveis limitações;

- Pesquisar outros clientes: é bastante útil verificar quais os casos de sucesso da empresa, que outros clientes já utilizam suas soluções, conversando com os mesmos, entendendo suas dificuldades e em que medida suas necessidades foram atendidas pela empresa em questão;
- Canalizar recursos financeiros: fazer desde o início um planejamento de recursos financeiros e de sua utilização, de modo que se possa cumprir um projeto de *e-learning* com início, meio e fim, evitando criar expectativas que não possam ser atendidas;
- Rever os incentivos à educação: muitas empresas fornecem benefícios aos empregados, custeando parte de cursos de graduação e pós-graduação. Em que medida estes incentivos trazem retorno em comparação à possibilidade de montar turmas fechadas para estes mesmos cursos, em parceria com universidades? Esta é uma questão importante a considerar nestes casos;
- Utilizar o que já está pronto: a pesquisa aponta que existem inúmeros cursos prontos no mercado, sobre temas bem amplos. Neste caso é mais fácil, rápido e barato comprar uma solução já desenvolvida;
- Ter clareza nas soluções sob-medida: quando a opção for o desenvolvimento de soluções personalizadas, ter claramente definidos qual os objetivos e necessidades. Muito tempo é perdido na fase de diagnóstico se não há objetividade e o que é pior, se as necessidades não estiverem bem definidas, os resultados finais ficarão comprometidos;
- Definir a estratégia de gerenciamento; o investimento em sistemas de gerenciamento de aprendizagem geralmente é alto, desta forma, avaliar sempre várias alternativas antes de optar pela compra ou mesmo locação;
- Garantir a continuidade: na seleção de alternativas, verificar em que condições a empresa contratada pode garantir a continuidade das soluções sem que haja perdas ou prejuízo;
- Definir a infra-estrutura de apoio: decidir a cargo de quem ficará o suporte técnico e de conteúdo, certificar-se que esta estrutura pode atender às solicitações advindas de todo o público-alvo envolvido;
- Fazer análises: analisar o custo benefício dos projetos, utilizar os critérios de

análise para os cursos;

- Utilizar parcerias: usar esta estratégia para todas as necessidades para as quais não possua condições internas de atendimento ou não julgue conveniente;
- Buscar apoio interno da área de tecnologia da informação: mesmo que a solução seja desenvolvida fora da empresa, os profissionais desta área não podem ficar fora do processo e internamente são os que melhores condições reúnem de avaliação técnica das alternativas;
- Promover avaliações: avaliar constantemente as soluções escolhidas, fazendo os ajustes necessários e possíveis correções de percurso, partindo para novas alternativas quando for o caso;
- Manter abertura à outras possibilidades: acompanhar os movimentos e tendências do mercado, utilizando-se dos benefícios que novos produtos podem trazer.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

8.1 Conclusões

O principal objetivo desta dissertação foi a realização de levantamento das soluções de *e-learning* disponíveis no mercado e modelos de universidades corporativas, visando promover uma análise do que o mercado oferece para o segmento de educação corporativa e aquilo que de fato as empresas utilizam na prática.

Primeiramente foi realizada a fundamentação teórica em educação à distância, *e-learning* e universidades corporativas, visando a contextualização do tema e entendimento de seus principais conceitos e fundamentos. Esta etapa foi fundamental para a posterior definição das informações coletadas no levantamento.

Na etapa de levantamento procedeu-se à seleção das fontes de pesquisa, ou seja, das empresas fornecedoras de soluções em *e-learning*. Foram selecionadas 15 empresas, classificadas em instituições educacionais/universidades, consultorias e provedoras de serviço/soluções. As informações levantadas na pesquisa revelaram que há um universo grande de serviços prestados e muitas alternativas a serem consideradas na adoção de programas de *e-learning*.

Além disso, foram pesquisadas dez empresas no Brasil com universidades corporativas já implantadas. Verificou-se que existem muitas iniciativas bem sucedidas e estratégias inovadoras, desenvolvidas não só através do *e-learning*, mas também via outras metodologias, inclusive presenciais.

Após o levantamento, foi feita a análise das informações coletadas e a definição de critérios técnicos para análise de cursos oferecidos na modalidade *e-learning*. Os critérios foram exemplificados em três cursos, correspondendo cada um deles a um segmento da pesquisa. Desta forma, pôde-se concluir a análise e apresentar algumas recomendações para utilização das soluções de *e-learning*.

A contribuição central deste trabalho é mostrar para as empresas que desejam investir em programas de *e-learning* as alternativas disponíveis no mercado, através de uma análise teórico-empírica. A partir das informações pesquisadas e dos

critérios estabelecidos para avaliação dos cursos, as empresas podem tomar decisões em bases mais sólidas.

A pesquisa das práticas adotadas pelas universidades corporativas também representa contribuição importante para as empresas, como uma fonte de *benchmark* e especialmente para que se tenha maior clareza de que *e-learning* e universidades corporativas são estratégias distintas, mas que em alguns momentos se sobrepõem e podem trazer bons resultados quando combinadas.

Sobre esta questão é importante esclarecer que estes dois temas possuem uma grande correlação na medida em que muitas universidades corporativas surgiram alavancadas por programas de *e-learning*.

Acredita-se também estar contribuindo com as empresas fornecedoras, que podem a partir da pesquisa, estabelecer parâmetros de trabalho mais concretos e alinhados às necessidades do mercado.

Considerando-se todas estas questões, verifica-se que as empresas, de uma maneira geral, têm à sua disposição muitos recursos para utilizar, em se tratando de *e-learning* e que o dispêndio de um tempo maior na preparação da organização para o *e-learning* bem como na análise das alternativas viáveis antes da decisão final pode garantir maior sucesso nos resultados.

É importante ressaltar que o foco do presente trabalho foi a análise comercial das soluções, bem como suas possibilidades de aplicação em educação corporativa, excluindo-se questões de nível técnico, tais como compatibilidade tecnológica, requisitos técnicos e de sistema, dentre outros, que foram tratados apenas superficialmente.

As limitações encontradas na realização da dissertação foram a pouca quantidade de bibliografias sobre o tema universidades corporativas e a dificuldade de acesso a informações em algumas empresas com relação às práticas de *e-learning* adotadas em suas universidades corporativas.

8.2 Sugestões para futuros trabalhos

Finalizando, apresentam-se algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Estudo dos aspectos técnicos do *e-learning*;

- Estudos de caso de empresas em várias fases de implementação e desenvolvimento de programas em e-learning;
- Aplicação do e-learning em instituições de ensino: foco pedagógico e educacional;
- Análise do e-learning como instrumento de aprendizagem e mudança organizacional;
- Estudos de caso de universidades corporativas no Brasil: da implementação ao funcionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASTD - American Society for Training and Development. Glossary. Disponível em www.learningcircuits.com/glossary.html Acesso em 14/10/2002.

ASTD - American Society for Training and Development. State of Industry Report. 27 de fevereiro de 2002. E-learning Brasil News, ano 1, número 13, março/2002. Disponível em: www.elearningbrasil.com.br/news/news13/dados_mercado_1.asp Acesso em 21/10/2002.

AZEVEDO, Wilson. A Educação on-line sem ilusões. Gazeta Mercantil, 03 de agosto de 2000.

BELLONI, Maria Luiza. Educação à distância. Campinas: Autores Associados, 1999.

CARVALHO, Renata Pinheiro. Universidade Corporativa: Uma Nova estratégia para a Aprendizagem Organizacional. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CHAVES, Eduardo. Ensino a Distância: Conceitos Básicos. 1999. Disponível em www.edutecnet.com.br. Acesso em 24/10/2002.

COSTA, Ana Cláudia Athayde da. Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAHLMAN, Carl. Educar ou morrer. A Notícia, 08 de maio de 2002.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez Dalmau et al. A Educação Profissional, a EAD e as Universidades Corporativas: Um mercado emergente. 2002. Disponível em www.abed.org.br Acesso em 13/08/02.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Impactos da utilização da educação à distância na capacitação de recursos humanos em empresas de grande porte. 2001. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DAVIS, Stan & BOTKIN, Jim. O Monstro embaixo da cama. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, Peter F. Aprendizado Organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa aqui e agora. Revista T&D, dezembro de 2001.

FERRARI, Fernanda Barbosa. Análise do modelo de orientação de pesquisa: Um Estudo de Caso no Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GUEST, Susan e JUDAY, Jennifer. Guia para definição de um projeto de e-learning. E-learning Brasil News, ano 1, número 11, janeiro/2002. Disponível em: www.elearningbrasil.com.br/news/news11/artigo_1.asp Capturado em 21/10/2002.

HALL, Brandon. A receita do e-learning. 2001a. Revista HSM Management, nov/dez 2001.

HALL, Brandon. e-Learning guidebook. 2001b. Disponível em www.bradon-hall.com Acesso em 12/10/2002.

HALL, Brandon. Frequent Asked Questions about e-learning. 2002. Disponível em www.brandonhall.com/public/faqs2 Acesso em 12/10/2002.

HOFMANN, Jennifer. Estudo de Caso – aprendizagem híbrida. E-learning Brasil News, ano 1, num.6, ago/2001. Disponível em: www.elearningbrasil.com.br/news/news06/artigo_1.asp Acesso em 21/10/2002.

JUNQUEIRA, Luis Augusto Costacurta. O obvio da revolução. Revista T&D, dezembro de 2001.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta e VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Universidade Corporativa. 1999. Disponível em www.institutomvc.com.br/univcorp.htm. Acesso em 15/01/02.

KRAMER, Érika A. W. Coester et al. Educação à Distância: da teoria à prática. Porto Alegre: Alternativa, 1999.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1992.

LANDIM, Cláudia M. Educação à distância: algumas considerações. Rio de Janeiro: edição própria, 1997.

LENNOX, Duncan. Aprimorando o uso do e-learning. E-learning Brasil News, ano 1, número 3, abril/2001. Disponível em: www.elearningbrasil.com.br/news/news03/art03.asp Acesso em 16/10/2002.

LITTO, Frederico. Repensando a Educação em Função de Mudanças Sociais e Tecnológicas e o Advento de Novas Formas de Comunicação. 1996. Disponível em: http://phoenix.sce.fct.unl.pt/ribie/cong_1996/CONGRESSO_HTML/CONF_1/CONF1.html Acesso em 09/07/2001.

LITTO, Frederico. Corporate virtual universities in brazil a glimpse of the scenario in 1999. 1999. Disponível em: www.abed.org.br Acesso em 12/06/2002.

LOBO, Eduardo. Modelo de procedimento para projetos de capacitação de recursos humanos baseado em situações de ensino instrumentado por ntic e ead no contexto corporativo. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MARIOTTI, Humberto. Organizações de aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Desafios culturais da comunicação à educação. In: Comunicação & Educação. ano VI, n. 18, maio/setembro, 2000.

MASIE, Elliott. Velocidade máxima e mudanças instantâneas para o e-learning? In Rosenberg, Marc J. **e-Learning – Estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. Desenvolvimento de produtos e educação corporativa. São Paulo: Atlas, 2002.

NUNES, Ivônio Barros. Noções de Educação a Distância. Revista Educação a Distância. Brasília, nrs 4/5, p.7-25 dez/1993 – abr/1994. Disponível em: www.intelecto.net/ead/ivonio1.html Acesso em 15/08/01.

Pesquisa sobre o avanço do e-learning na América Latina. 2001. Disponível em www.canalrh.com.br/pesquisa_e-learning Acesso em 14/01/02.

PFROMM NETTO, Samuel. Telas que ensinam: mídia e aprendizagem do cinema ao computador. Campinas: Alínea, 1998.

Revista eManager. e-Learning vira realidade. 31/03/2002. Disponível em: www.elearningbrasil.com.br/clipping Acesso em 16/10/2002.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz. Modelo de Avaliação para Cursos no Ensino à Distância. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em www.eps.ufsc.br/disserta98/roser/ Acesso em 24/10/2002.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. 2002a Existe diferença entre universidade corporativa e centro de treinamento?. Disponível em www.rh.com.br Acesso em 05/11/2002.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. 2002b Implantando universidades corporativas. Disponível em www.rh.com.br Capturado em 05/11/2002.

ROSENBERG, Marc J. e-Learning – Estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Makron Books, 2002.

SCHUCK, Glória. Tecnologia inteligente, operários inteligentes: Uma nova pedagogia para o local de trabalho high-tech. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOELTL, Francisco Antônio. 2002 o ano do e-learning no Brasil. Entrevista concedida ao site www.rh.com.br em 19/04/2002. Disponível em www.elearningbrasil.com.br/clipping Acesso em 13/08/2002.

STEIL, Andrea Valéria. Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.