

Educação Corporativa e Tecnologias da Informação

Vivian Elizabeth S. Silva Corrêa

1. INTRODUÇÃO

A globalização econômica originada pelo desenvolvimento tecnológico vem encurtando a distância entre as nações e aumentando a competição entre as organizações. Tal processo reflete-se diretamente sobre o trabalho e a gestão de pessoas que migra de um modelo mecanicista para um modelo estratégico. Assim, o capital intelectual (o conhecimento) torna-se o grande diferencial das empresas que buscam a continuidade no mercado. Dessa forma, a educação deixa de ser compreendida como permanente e localizada nas escolas e universidades, para ser entendida como educação para toda a vida (educação continuada), perpassando os diferentes espaços e grupos sociais com os quais o indivíduo convive.

Diante dessas transformações socioeconômicas, desenvolve-se a Educação Corporativa como uma estratégia empresarial visando o desenvolvimento de habilidades, competências, capacidades no ambiente corporativo como forma de vantagem competitiva. Nesse contexto, as Tecnologias da Informação (TI) assumem uma função de auxílio nos programas de treinamento, desenvolvimento e capacitação profissional nas empresas. Tais ferramentas permitem o alcance de um número maior de colaboradores/treinandos além de redução dos custos em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento tradicionais. Na Educação Corporativa encontram-se inúmeros temas como assuntos de artigos, livros e pesquisas, dentre os quais podem ser citados a gestão por competências, a gestão do conhecimento, organizações de aprendizagem, aprendizagem organizacional e as Universidades Corporativas.

As Tecnologias da Educação (TI) vêm desempenhando importante papel nos programas de Educação Corporativa tanto presenciais quanto à distância. Inúmeras são as ferramentas utilizadas, como *e-learning*, data show, intranet, videoconferência, dentre outras. Entretanto, apesar das faci-

lidades e dos diversos benefícios provenientes do uso das TIs, estudos apontam a prevalência do ensino presencial em detrimento do ensino à distância. Neste estudo pretende-se investigar até que ponto as Tecnologias da Informação estão sendo utilizadas nas Universidades Corporativas brasileiras e quais seus benefícios para a aprendizagem organizacional? As novas tecnologias, sobretudo a internet, surgiram para facilitar a comunicação e transmissão de informações de forma acelerada e modificaram radicalmente a relação do homem com o conhecimento. Através da web qualquer pessoa pode ter acesso a um universo infinito de informações. Contudo, cabe aos profissionais que trabalham com educação, treinamento e desenvolvimento, contribuir para que as pessoas sejam capacitadas a transformar todo esse universo de informações isoladas, em conhecimento, agregando valor a empresa. Dessa forma, o setor de Recursos Humanos desempenha um importante papel ao contribuir para que os tradicionais Centros de Treinamento e Desenvolvimento sejam transformados em Centros de Aprendizagem, como por exemplo, as Universidades Corporativas. Entretanto, a rapidez com que os conhecimentos vão sendo modificados, a questão da fluidez do tempo e os constantes e rápidos avanços tecnológicos vem indicando a necessidade de utilização das ferramentas de EAD para solucionar questões profissionais e educacionais de uma maneira mais acelerada e eficiente. Neste estudo utilizou-se pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos de revistas científicas e sites da Internet, com apresentação de dois cases de sucessos publicados. A pesquisa bibliográfica possibilita o conhecimento e a análise das contribuições culturais e científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Segundo Gil (2002, p.41), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

2.1. Definição e modelos de aprendizagem organizacional

O mercado globalizado vem demandando o desenvolvimento contínuo de competências técnico-comportamentais por todos os envolvidos na organização, no intuito de gerar permanência e expansão dos negócios. Fleury

e Fleury (1997, p. 19), definem aprendizagem como: “um processo de mudança resultante de práticas ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Tais autores destacam como principais vertentes teóricas sobre aprendizagem:

- 1) Behaviorismo – cujo foco primordial é o comportamento, sendo observável e mensurável. Implica, pois, no estudo de eventos estimuladores, respostas e consequências;
- 2) Cognitivismo – cujo foco é explicar os fenômenos mais complexos da aprendizagem, como a formação dos conceitos e a resolução de problemas. Utiliza dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos. Considera, ainda, as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Os autores defendem ainda que o processo de aprendizagem em uma organização engloba a elaboração de novos mapas cognitivos, que permitem o entendimento de seu ambiente interno e externo, bem como a definição de novos comportamentos, comprovando a efetividade do aprendizado. Contudo, ressaltam que a maioria das instituições brasileiras concentram-se mais em controlar do que em aprender, recompensando o desempenho dos colaboradores em função do cumprimento de padrões estabelecidos ao invés de seu desejo de aprender. Como ação estratégica e desejando o avanço dos níveis de competitividade, algumas organizações transformaram seus centros de treinamento e desenvolvimento em uma nova estrutura de aprendizagem: as Universidades Corporativas. Contudo, muitas vezes têm ignorado os princípios fundamentais que consolidam a Educação Corporativa. Nesse sentido, a capacitação e o desenvolvimento de cada indivíduo na corporação é responsabilidade não apenas particular (autodesenvolvimento), mas, sobretudo, de responsabilidade dos dirigentes e gestores como co-participantes do processo de estímulo ao crescimento de seu ativo mais importante: o capital intelectual.

2.2. Andragogia: aprendizagem de adultos

Conforme Waal & Telles (2004 apud Morais, 2007), a Andragogia foi definida por Malcolm Knowles como a arte e ciência de ajudar o adulto

a aprender, em oposição à Pedagogia, que se dedica ao ensino de crianças. Andragogia (do grego: andros – adulto e gogos – educar) é, portanto, um caminho educacional que busca compreender o adulto. É a arte de ensinar aos adultos, que não são aprendizes sem experiência, pois o conhecimento vem da realidade (vida). O aprendizado é factível e aplicável. O conceito de adulto defendido por Oliveira (1998 apud Morais, 2007), é o de um indivíduo maduro o suficiente para assumir as responsabilidades por seus atos na sociedade.

Paulo Freire (1996), grande educador brasileiro, dedicou a maior parte de suas obras à educação de adultos e concorda com esse pensamento por ser contrário às práticas educacionais tradicionais imobilistas. Um de seus pensamentos diz que “ensino não é transferência de conhecimentos”, pois “quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender”. Nesse sentido, educar é uma tarefa de troca entre as pessoas. Knowles (1977 apud Gomes; Pezzi; Bárcia, 2010), aponta que a teoria da aprendizagem de adultos apresenta um desafio em relação aos conceitos estáticos da inteligência para as limitações padronizadas da educação convencional. Dessa forma, os processos de ensino-aprendizagem corporativa, que pretendem seguir os pressupostos da andragogia, devem ser estruturados conforme as seguintes premissas:

- ❑ Necessidade de conhecer: o adulto sabe, mais do que ninguém, da sua necessidade de conhecimento e, para ele, a forma como ele expressa esse conhecimento em seu cotidiano é fator relevante para o seu comprometimento com o processo de aprendizagem;
- ❑ Autoconceito: além de possuir consciência de sua necessidade de conhecimento, o adulto supre essa carência de maneira independente, possuindo capacidade de se autodesenvolver;
- ❑ Experiência: é a base da aprendizagem para o adulto. É a partir dela que ele se dispõe ou se nega a participar de algum programa de desenvolvimento. O conhecimento do facilitador e os recursos audiovisuais não são os únicos meios capazes e eficazes de influenciar o adulto no processo de aprendizagem;
- ❑ Prontidão para aprender: o adulto está pronto para aprender o que decide aprender. Sua escolha de aprendizagem é natural e realista. Em contrapartida, ele se nega a aprender o que lhe é imposto;

- ❑ Orientação para a aprendizagem: para o adulto, a aprendizagem é algo que tem significado para o seu cotidiano;
- ❑ Motivação: deriva da sua vontade de crescimento e não é provocada por estímulos externos vindos de outras pessoas (PACHECO ET AL., 2005).

As investigações sobre o tema apontam para a necessidade de que os responsáveis pelos processos de aprendizagem de adultos possam desenvolver estratégias de ensino que sejam compatíveis com o princípio da atividade, mediante o qual seu papel é o de dinamizador de situações nas quais o sujeito ativo, participativo e construtivo é o próprio aprendiz e do princípio da autodiretividade, dando oportunidades ao adulto de ser o real diretor e articulador de seus próprios compromissos e decisões (MORAIS, 2007). Diante de tamanha complexidade, o grande desafio das organizações e instituições de ensino tem sido a dificuldade na elaboração, criação e revisão de metodologias aplicadas ao ensino-aprendizagem de adultos. Contudo, o investimento em aprendizado permanente garante retorno em ganhos de competitividade, crescimento e redução de custos.

3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

3.1. Definição de Educação Corporativa

Segundo Senge (1990), a globalização econômica e a complexidade e dinamicidade do mercado, tornaram o trabalho cada vez mais dependente do aprendizado. Dessa forma, não basta mais ter uma única pessoa aprendendo por toda a organização. Chiavenato (2004), enfatiza que devido a instabilidade e a imprevisibilidade do mundo atual, o modelo organizacional tradicional não comporta mais o tipo de demanda que o mercado exige. Como características dessa Era da Informação, o autor cita: redução dos níveis hierárquicos e descentralização, autocontrole e autodireção do desempenho pelas próprias pessoas, cargos mutáveis e constantemente redefinidos, tarefas cada vez mais complexas e diferenciadas, não mais individualizadas, mas desempenhadas por equipes multifuncionais, autogeridas e empoderadas, interação constante e órgãos flexíveis e mutáveis. Nos últimos anos, verifica-se a ênfase que as organizações têm dado ao

aprendizado como forma de atualização profissional devido às constantes e rápidas transformações no mundo atual. Diante desse cenário, surgem as Universidades Corporativas como uma das estratégias utilizadas por instituições públicas e privadas para desenvolver as competências necessárias ao planejamento estratégico das organizações e ampliação do volume de conhecimento construído nas empresas. (MARCONDES; PAIVA, 2001; VERGARA, 2000; VITELLI, 2000, apud VERGARA; RAMOS, 2002). Meister (1999, p.263, apud Pacheco et al., 2005), define universidade corporativa como o “guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização”. Junqueira e Vianna (2003 apud Vilas Boas, 2005, p. 4), definem Educação Corporativa como um “sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores, para que estes desenvolvam as competências técnicas e comportamentais de acordo com as metas e objetivos da organização”, provocando dessa forma um desejo de aprender, de conhecer e transformar o próprio trabalho. As Universidades Corporativas contribuem, portanto, para a produção, acumulação e difusão do conhecimento, bem como para o desenvolvimento de novas competências organizacionais. Através dessas universidades, as organizações procuram superar o modelo mecânico de treinamento e desenvolvimento, partindo para programas educacionais mais amplos (VERGARA; RAMOS, 2002).

3.2. Origens e pressupostos da Educação Corporativa no Brasil

Rodriguez y Rodriguez (2002), ressalta que o surgimento das Universidades Corporativas teve o mercado e a concorrência como um fator impulsionador, uma vez que as universidades tradicionais, orientadas de modo funcional, formavam especialistas para o mercado de modo não específico. Em contrapartida, as UCs tinham como principal objetivo formar as pessoas de acordo com as estratégias da empresa.

Junqueira e Vianna (1999 apud Carvalho, 2001), apontam algumas razões para o surgimento das UCs no Brasil, são elas: carência de uma unidade responsável pela difusão da visão da empresa, valores estratégicos, bem como pela acumulação do conhecimento adquirido. Marisa Eboli (2004), Doutora em Administração pela FEA/USP, uma das maiores especialistas

brasileiras em Educação Corporativa, destacou algumas dificuldades para a Educação Corporativa no Brasil naquele momento, tais dificuldades seriam: falta de visão estratégica por parte da administração e principalmente, por parte da área de Recursos Humanos; resistência de pensar no desenvolvimento de pessoas a longo prazo e caráter estratégico, além de traços culturais desfavoráveis ao aprendizado contínuo e à gestão do conhecimento. Conforme Eboli (2004), os projetos de Universidade Corporativa devem enfatizar as seguintes metas globais:

- ❑ Difundir a ideia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- ❑ Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- ❑ Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento; Meister (1999 apud Eboli, 2004), aponta os princípios sobre os quais os projetos de Universidades Corporativas devem ser implantados:
- ❑ Desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas;
- ❑ Migração do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem – aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar;
- ❑ Delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial;
- ❑ Estímulo para gerentes e líderes se envolverem com o processo de educação;
- ❑ Criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos. Os pressupostos do conceito de Universidades Corporativas envolvem:
- ❑ Objetivo principal – desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais;
- ❑ Foco no aprendizado- privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual;
- ❑ Escopo – concentrar-se nas necessidades dos negócios tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;

- ❑ Ênfase nos programas – conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;
- ❑ Público-alvo – adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários.
- ❑ Local – contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual, e não necessariamente um local físico;
- ❑ Resultado – aumentar a competitividade empresarial, e não apenas as habilidades individuais (EBOLI, 2004).

Diante do que foi exposto até aqui, não há dúvidas de que as Universidades Corporativas são o *locus* privilegiado para a construção e disseminação do saber corporativo e que as ferramentas e metodologias provenientes da Tecnologia da Informação são importantes para o desenvolvimento de programas de desenvolvimento de pessoas de forma mais eficaz e dinâmica. Os benefícios desse novo modelo de capacitação de pessoas podem ser verificados através da diminuição dos custos com materiais, equipamentos e viagens, além da possibilidade de capacitação de uma quantidade maior de pessoas. Contudo, vale ressaltar que a tecnologia por si só não é suficiente para realizar verdadeiros milagres na área de gestão de pessoas. É preciso saber gerenciar tanto o capital humano, quanto as tecnologias que servem como ferramentas para o desenvolvimento de cada colaborador. Corroborando com o que foi dito anteriormente, Chiavenato (2004, p. 41), ressalta que “as organizações excelentes não são as que detêm a tecnologia mais avançada e sofisticada, mas aquelas que sabem extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais”.

4. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

4.1. Conceituação de Tecnologias da Informação

Com o avanço tecnológico, as “máquinas gigantes” foram substituídas por equipamentos cada vez menores e mais poderosos. A evolução do sistema de telecomunicações permitiu que, aos poucos, os computadores

passassem a se comunicar, mesmo estando em lugares muito distantes geograficamente, em decorrência do surgimento da internet. Como consequência, tais máquinas deixaram de simplesmente automatizar tarefas e passaram a lidar com Informação. Tal fenômeno revolucionou o mundo dos negócios e todos os setores da sociedade, trazendo à tona a informação como principal estratégia para o desenvolvimento e a permanência das organizações no mercado competitivo. O conceito de Tecnologia da Informação é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais (KEEN, 1993 APUD LAURINDO, 2001). Laudon e Laudon (2004 apud Brauer, 2008), definem TI como um conjunto de software e hardware utilizado para coletar, armazenar e disseminar informação para suporte às decisões. Rosini (2007, p. 27) define tecnologia da informação como uma gama de produtos de hardware e software capazes de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens para o controle de equipamentos e processos de trabalho e para conectar pessoas, funções e escritórios tanto dentro das organizações quanto entre elas. Nesse sentido, as tecnologias da informação, quando utilizadas no exercício de funções e ações voltadas para o comprometimento dos colaboradores com as metas organizacionais, contribuem para o enriquecimento de habilidades e conhecimentos tanto individuais quanto coletivos.

4.2. Tecnologias da Informação e organizações

Segundo Laurindo (2001) nos últimos anos, tem crescido a expectativa e o questionamento acerca do papel da TI, tanto nas publicações acadêmicas como naquelas voltadas aos executivos e empresários e mesmo naquelas voltadas ao público em geral. De um lado, surgem dúvidas acerca dos resultados oriundos dos investimentos em TI. Por outro, há uma espécie de “encantamento” com as aplicações de TI que viabilizam mecanismos da chamada “economia globalizada”, em especial os chamados *e-commerce* e *e-business* (PORTER, 2001; DRUCKER, 2000; EVANS & WURSTER, 1999; FRONTINI, 1999 APUD LAURINDO, 2001). Laurindo (2001) enfatiza que o uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje, o caminho para este

sucesso não está mais relacionado somente com o *hardware* e o *software* utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional. Neste cenário, as principais tecnologias de informação utilizadas para implementação e viabilização da gestão do conhecimento são videoconferência, groupware, painéis eletrônicos e grupos de discussão, bases de dados on-line, CDROMs, Internet, Intranets, sistemas especialistas, agentes de pesquisa inteligentes, data warehouse / data mining e gerenciamento eletrônico de documentos, dentre outras. Recentemente, surgiram novas formas e práticas que facilitam a implementação e a viabilização da gestão do conhecimento nas organizações, uma das que mais têm sido utilizadas são as ferramentas para mapear os fluxos e os interrelacionamentos das informações externas e internas de uma organização. Neste sentido, têm sido desenvolvidas tecnologias de informação específicas, dentre elas, o *personal brain*, o qual, além de realizar o mapeamento da informação, pode ainda ser utilizado para representação de problemas, desenvolvimento de protótipos e modelagem e análise de cenários de negócios (CÂNDIDO; ARAÚJO, 2003).

Conclui-se então que sendo a informação um bem que agrega valor a uma empresa ou a um indivíduo, é necessário fazer uso de recursos de TI de maneira apropriada, ou seja, é preciso utilizar ferramentas, sistemas ou outros meios que façam das informações um diferencial competitivo. Também é preciso que se busque soluções que tragam bons resultados, mas que tenham o menor custo possível. Não existe um modelo definido de como a TI deve ser utilizada, pois vai depender da cultura, do mercado, do segmento e de outros aspectos relacionados ao negócio ou à atividade. É preciso que se escolha o melhor caminho a fim de se evitar gastos desnecessários, perda de tempo e competitividade, desinteresse dos funcionários, dentre outros fatores.

4.3. Tecnologias da Informação e aprendizagem organizacional

O marco do novo milênio desponta com o advento da internet, a partir de 1995, penetrando no mercado e dando início a uma nova revolução, a revolução digital, a era da inteligência em rede, onde as pessoas combinam sua inteligência, conhecimento e criatividade para revoluções na produção de riquezas e desenvolvimento social. (TAPSCOTT, 1997 apud

TAJRA, 2008). Os novos desafios da competitividade global conduzem as organizações à ruptura de seus paradigmas e à implementação de novos sistemas de gestão que possibilitem o desenvolvimento do capital humano. Dessa forma, as Tecnologias da Informação permitem inovar o modelo de gestão de pessoas por intermédio da educação a distância (ABREU, GONÇALVES; PAGNOZZI, 2002/2003). Os autores destacam que a educação contemporânea assume a integração entre as modalidades presencial e a distância como mecanismo metodológico de ensino-aprendizagem. Nesse contexto, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento com outras instituições deixa de ser exclusividade das universidades e as organizações passam a assumir a responsabilidade no desenvolvimento de seus colaboradores. O crescimento da EAD vem crescendo nas últimas décadas devido à diminuição dos custos relativos à Tecnologia da Informação e devido a uma série de vantagens apontadas por Aretio (1994 apud Brauer, 2008) e Mungania, (2003 apud Brauer, 2008): economia de escala; eliminação de barreiras geográficas; flexibilidade de horário; universalidade; padronização do ensino; personalização e individualização do conteúdo; ritmo de treinamento definido pelo próprio aluno; maior planejamento do ensino; ensino é centrado no aluno e não no professor e possibilidade de revisão dos conteúdos inúmeras vezes. Em contrapartida, a EAD pode apresentar desvantagens, limitações e dificuldades, conforme apontam Aretio (1994 apud Brauer, 2008), Dutra (2006 apud Brauer, 2008), Mungania (2003, apud Brauer, 2008) e Landim (1997 apud Brauer, 2008): falta de disciplina por parte dos alunos, precisando assumir uma postura ativa e organizada, sendo responsável pelo seu conhecimento; falta de preparo dos professores; sentimento de isolamento, por parte dos alunos; possível demora no feedback dos professores; menor confiabilidade nos resultados da avaliação; ceticismo, preconceitos e falta de reconhecimento ou credibilidade de cursos a distância; certos estilos de aprendizagem que são pouco explorados na EAD; custos iniciais elevados; problemas tecnológicos e de suporte; falta de motivação dos alunos; escassez de situações para interação; problemas tecnológicos; má adaptação de cursos presenciais para cursos a distância; pouca interação entre os alunos; limitação em alcançar as áreas afetivo-emocionais; perigo da homogeneidade dos materiais instrucionais; em alguns casos, nas empresas, ocorre a falta de um ambiente que estimule os estudos; serviços administrativos mais complexos; pouca familiaridade com computadores e seus programas. Galusha (1997 apud Brauer, 2008) desta-

ca que o pouco contato entre instrutores e alunos representa um dos graves problemas de programas de EAD. Mungania (2003 apud Brauer, 2008) aponta três pilares interconectados como determinantes para o sucesso ou o fracasso dos programas de EAD: habilidades; ambiente e cultura e comportamentos. Inúmeros estudantes adultos necessitam de treinamento e habilidades em relação ao uso de computadores e internet e a EAD pode excluir tais alunos, por não serem oferecidos aos mesmos, condições de se capacitarem para o uso das ferramentas de TI. Lévy (1994 apud Abreu; Gonçalves; Pagnozzi, 2002/2003), assinala que o aumento da competitividade aliado ao contínuo avanço da tecnologia, contribui para que os conhecimentos tenham um ciclo de renovação cada vez mais curto. Assim, as empresas conseguem se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem usar este conhecimento. Conforme Chiavenato (2004), a tecnologia da informação influencia os métodos de treinamento e reduz os custos operacionais. Novas técnicas de treinamento estão se impondo às tradicionais, como:

- 1) Recursos audiovisuais – vídeo cassete, CD-ROM e DVD, permitem gravar programas de treinamento que podem ser distribuídos e apresentados em vários locais diferentes em qualquer ocasião;
- 2) Teleconferência – áudio e vídeo para usar em reuniões; diminui gastos com hospedagem e viagens;
- 3) Comunicações eletrônicas – correio de voz;
- 4) Tecnologias multimídia – voz, vídeo e texto;
- 5) Treinamento a distância – e-learning com custo baixíssimo;

Meister (1999 apud Eboli 2004) destaca a tecnologia como importante ferramenta para medir e acelerar o aprendizado. Assim, as experiências mais bem-sucedidas de Universidades Corporativas referem-se a educação a distância e ao uso intensivo da tecnologia. Tal modelo de aprendizagem tem contribuído para o aumento da autonomia dos aprendizes, além de descentralizar o processo de aprendizado, proporcionando um aprendizado ativo, autônomo e coletivo. Meister (1999 apud Vergara; Ramos, 2002), ressalta a importância do ensino a distância, sobretudo, o e-learning, como possibilidade de flexibilidade do processo de ensino, acelerando o aprendizado. A autora aponta os principais benefícios do e-learning:

rapidez de atualização e menor custo e flexibilidade de acesso dos participantes.

Com relação aos fracassos na utilização do e-learning, a autora cita: a não adaptação à filosofia de aprendizagem da empresa; a inadequação quanto aos objetivos propostos e a não priorização por parte da empresa no e-learning em seus programas de educação corporativa. As tecnologias da informação aliadas à educação tem permitido mais mobilidade ao processo de ensino/aprendizagem, além de proporcionar ferramentas de interação tanto para cursos dentro das organizações quanto em outras situações em que se adota a metodologia a distância (VILAS BOAS; CARVALHO FILHO, 2007).

As novas tecnologias não substituirão o professor/instrutor, tampouco diminuirão o esforço disciplinado do estudo. Todavia, elas ajudam a “intensificar o pensamento complexo, interativo e transversal, criando novas chances para a sensibilidade solidária no interior das próprias formas de conhecimento” (ASSMANN, 2000, p.7).

5. CASES

5.1. Universidade Corporativa Banco do Brasil

O Banco do Brasil possui 40 anos de história e tradição em Educação Corporativa, entretanto, a Universidade Corporativa Banco do Brasil (Unibb) foi implantada em julho de 2002. A principal meta da Unibb é desenvolver a excelência humana e profissional dos colaboradores através da criação de valor em soluções educacionais. A criação da universidade visa contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem do Banco enquanto instituição (EBOLI, 2004).

Os cursos oferecidos pela Unibb possuem tipos variados: presenciais e a distância, usando: mídia impressa, vídeo, TV corporativa, treinamento baseado em computador (TBC), no local de trabalho (FAZAP), via web, especializações, MBAs, ciclos de palestras, treinamentos contratados no mercado, treinamento no exterior, programa de desenvolvimento em idiomas estrangeiros, programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior, Programa Novos Gestores e Programa Excelência Executiva (EBOLI, 2004). Em 2004, a Unibb possuía 12 centros regionais em todo o

país, hoje são 20 gerências regionais. Seus programas em 2004 era 70% presenciais e 30% virtuais, hoje são 60% virtuais (EBOLI, 2004; ABED, 2007).

A avaliação dos resultados é feita por intermédio de um Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento (SIAP). As avaliações são realizadas semestralmente e em quatro níveis: reação, aprendizado, impacto no trabalho e impacto na organização. Na escolha dos programas que recebem avaliação são consideradas a abrangência massificada do público-alvo, a relevância do volume de investimentos (custo/benefício) e a importância estratégica (EBOLI, 2004). Segundo Antônio Soares (Gerente de projeto de EAD da Unibb), com a experiência que o Banco do Brasil está vivenciando na formação superior, a universidade está implantando um modelo de tutoria que prevê a preparação dos 1,5 mil educadores da empresa, para atuarem como tutores dos programas educacionais (ABED, 2007). Os cursos de pós-graduação a distância foram implantados em 2007, em 240 cidades pólo, com oito mil alunos. O Banco do Brasil também realizou uma parceria com 25 universidades públicas para a implantação de um programa de graduação em Administração em todo o Brasil. O índice de evasão dos cursos de pós-graduação a distância em 2004 e 2005 eram inferiores a 5% e a reprovação apresentava índice de 16% (ABED, 2007). Esses dados revelam a eficácia dos programas de EAD desenvolvidos pela empresa.

Os cursos de pós-graduação são compostos por cinco encontros presenciais e a proposta pedagógica estabelece a leitura de textos, frequência em sala de aula virtual, participação em chats e fóruns, além de apresentação de TCC com temas de interesse da empresa. Alguns fatores negativos referentes à educação a distância da Unibb foram apontados: dificuldades de transporte dos funcionários para as salas de aula do banco, comprometendo a qualidade da aprendizagem e a frieza da EAD, pois a sensação de isolamento é grande nos programas da TV corporativa e nos programas auto-instrucionais (ABED, 2007). Nesse sentido, os tutores precisam conhecer e atender as necessidades dos alunos virtuais, carentes do contato face a face, a fim de evitar o risco de isolamento e alienação (GALUSHA, 1997 apud BRAUER, 2008). Laurindo et al. (2001) apontam que o uso eficaz da TI depende do alinhamento da tecnologia com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional. Os chats e fóruns auxiliam na troca de opiniões, na interação, mas ainda assim não

substituem integralmente os encontros presenciais. O Banco do Brasil promove a educação continuada como forma de possibilitar a atualização e o desenvolvimento constante de seus funcionários e capacita seus líderes para atuarem como gestores-educadores. Essas premissas encontram-se descritas nos objetivos da Proposta Político-Pedagógica da Unibb. Através da EAD, a organização oferece flexibilidade no processo de ensino aprendizagem, rompe barreiras geográficas, desenvolvendo colaboradores em todas as regiões do país, incentiva a autonomia do indivíduo e democratiza o acesso à educação.

5.2. Universidade Corporativa Vale (Valer) - Companhia Vale do Rio Doce

A criação da Universidade Corporativa Vale (Valer) ocorreu em 1 de junho de 2003, com o propósito de capacitar pessoas para as atividades diárias de cada área da empresa, bem como para novos desafios (EBOLI, 2004). A essência da companhia Vale do Rio Doce é o seu modelo de gestão de competências. A partir desse modelo, o colaborador constrói anualmente seu plano de desenvolvimento. Nesse sentido, a Valer tem como objetivo a criação de um processo de aprendizagem contínua, capaz de proporcionar ações de desenvolvimento associadas às competências definidas como estratégicas para a empresa. Esse objetivo se adequa aos princípios da Educação Corporativa apresentados por diversos estudiosos do assunto.

Os objetivos da Valer engloba as seguintes ações: criar comunidades de aprendizagem a fim de que o conhecimento produzido possa ser compartilhado; a avaliação, formação, o desenvolvimento e a retenção dos Recursos Humanos; a criação de condições para a educação contínua; a promoção de um estado de prontidão para a aprendizagem e o autodesenvolvimento; a identificação de conhecimentos estratégicos para os quais devam ser desenvolvidas ações específicas; e a uniformizações de ações de desenvolvimento dos empregados, de forma a garantir o alinhamento dessas ações com as diretrizes estratégicas da corporação, para a otimização do resultado (SARAIVA E BENEVIDES, 2006). A modalidade de educação a distância é uma das formas de aprendizagem utilizadas na Valer e não se restringe ao e-learning. Pode ocorrer através de material impresso, cd educacional, telecurso ou ação mista (ABED, 2007).

A Valer oferece aos colaboradores cursos presenciais e a distância, comunidades de aprendizagem, vídeos, leitura de livros, consulta a websites, dicas, manuais e outras formas de desenvolvimento. Dentre as ações de desenvolvimento proporcionadas pela Valer, destacam-se o coaching e o desenvolvimento de habilidades de supervisão visando a responsabilidade individual de cada líder e gestor pelo seu próprio processo de aprendizagem, bem como o de suas equipes (SARAIVA; BENEVIDES, 2006). A capacitação dos gerentes como educadores é uma função importante para o desenvolvimento da educação corporativa. A estratégia utilizada pela Valer atualmente é a criação de redes de aprendizagem e de relacionamento. Para a empresa, os cursos on-line fornecem oportunidades de interação que estimulam o compartilhamento de conhecimentos rompendo barreiras de tempo e espaço. Tais práticas possibilitam a construção coletiva de conhecimentos que geram inovação. Dentre os espaços de aprendizagem criados pela Valer, encontram-se:

- 1) Valer Móvel – para disseminar conhecimento entre os colaboradores que trabalham ao longo das ferrovias. Composto por uma unidade de treinamento itinerante, equipada com dois simuladores de trem, 15 computadores e aparelhos de áudio e vídeo, a unidade leva educação a áreas remotas, além de reduzir o tempo dos empregados fora da escala de trabalho e os custos com deslocamentos e treinamentos;
- 2) Valer on-line – sala com computadores conectados à internet, uma estratégia de consolidação da educação a distância na Vale, para que os profissionais possam realizar treinamentos virtuais (WWW.VALE.COM.BR). No e-learning, o tutor, embora presente grande parte do tempo, é fundamental para que as dúvidas sejam sanadas. A tendência atual, a partir dos cases apresentados, parece indicar um aumento na utilização das Tecnologias da Informação nos programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores nas empresas.

Certamente houve um crescimento dos cursos on-line em relação aos cursos presenciais, o que pode ser explicado pela facilidade e praticidade do uso da internet no alcance de um número maior de treinandos. Outro fator a ser considerado são os custos mais baixos se comparados aos trei-

namentos tradicionais, onde se teria deslocamento de funcionários. Segundo dados do Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABRAEAD, 2006 apud Brauer, 2008), uma pesquisa realizada com 21 empresas, apontou que os recursos investidos e previstos em EAD para o ano de 2006 aumentaram em 76,9% em relação ao ano anterior, demonstrando a expansão dessa tecnologia. O modelo de gestão de competências desenvolvido pela Vale encontra-se alinhada às modernas práticas de gestão de pessoas. A utilização da Educação a Distância promove o autodesenvolvimento, contribuindo para o aprendizado e a busca pelo conhecimento pelo próprio indivíduo, dotando-o de autonomia. Todavia, segundo Zwicker e Reinhard (1994 apud Brauer, 2008), alguns fatores dificultam a inserção de usuários no ambiente da informática, tais como: interfaces pouco amigáveis, sistemas inadequados para as tarefas dos usuários, falta de treinamento e suporte, visões estreitas da gerência na função de informática e comportamento e estilo cognitivo dos usuários. Meirelles e Maia (2004 apud Brauer, 2008) consideram que a existência de uma equipe especializada, composta por profissionais de Pedagogia e Tecnologia, trabalhando de forma coesa podem garantir uma melhor performance da aprendizagem organizacional. A análise das práticas de Educação Corporativa, apresentadas pelas empresas destacadas nos cases, demonstra que ambas enquadram-se nos princípios e objetivos das teorias existentes sobre Universidades Corporativas. O uso das tecnologias de informação vem sendo utilizado de maneira gradativa e com eficácia por parte das organizações analisadas e tem contribuído para o sucesso dos programas de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores de tais empresas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande obsolescência do conhecimento e as rápidas transformações na economia mundial têm exigido das pessoas aprimoramento constante a fim de manter a sua empregabilidade, o que pode ser obtido através da atualização baseada na educação continuada. Nesse sentido, as organizações percebendo que seu principal ativo é o capital intelectual de seus colaboradores iniciaram um processo de transformação dos tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento para a formação de Universidades Corporativas (UC), com o propósito de capacitar os funcionários, de-

envolvendo as competências necessárias ao cumprimento das metas e objetivos organizacionais.

Contudo, inicialmente as formas de capacitação utilizadas nas Universidades Corporativas pouco utilizavam as Tecnologias da Informação (TI) disponíveis. Entretanto, com o advento da Internet causando impacto sobre inúmeras áreas e tornando-se uma exigência no mercado de trabalho, gradativamente foram sendo introduzidas as ferramentas de TI nos programas de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Neste estudo foram apresentados dois casos de sucesso na implantação de TI nas Universidades Corporativas. Com relação à aprendizagem nas organizações percebeu-se a necessidade de utilização de conhecimentos da Andragogia (ensino de adultos), visto que os indivíduos adultos possuem características, motivações e necessidades diferentes de crianças e adolescentes, sendo necessário, portanto, a utilização de uma metodologia coerente com tais particularidades. Paralelamente a esse fator, a Tecnologia da Informação vem agregar ao desenvolvimento dos colaboradores. Contribuindo, nesse sentido, com ferramentas que possibilitam um amplo acesso a informações, mais velocidade no fluxo de conhecimentos, interatividade, amplo alcance do número de treinandos, além de permitir uma troca maior de conhecimentos inter e extra organização. É inegável o crescimento da Educação a Distância a nível mundial. As possibilidades de interação e colaboração proporcionadas pelas Tecnologias da Informação contribuem para a superação dos preconceitos existentes em relação a essa modalidade de ensino. Nesse sentido, percebeu-se, com base nos artigos e livros estudados, que o uso da Tecnologia da Informação, sobretudo, a Educação a Distância, além de desempenhar um papel importante na elaboração de ambientes de aprendizagem, é adequada ao desenvolvimento de estratégias de educação continuada. A internet possibilita a disseminação de informações e o treinamento em alta velocidade. Nas empresas, essa ferramenta permite o desenvolvimento da autonomia e da flexibilidade por parte dos funcionários na busca de conhecimentos e revisão de conceitos, através do uso do computador, rompendo as barreiras de tempo e lugar, representando ganhos expressivos de agilidade e redução de custos.

A base das organizações modernas é o desenvolvimento de seus colaboradores e a educação corporativa surge como forma de armazenar e socializar o seu capital intelectual. O objetivo da educação corporativa é o

processo de aprendizagem contínua. A educação corporativa tem utilizado a EAD e a virtualidade do e-learning para preparar as pessoas para enfrentar as mudanças contínuas da economia. Diversas organizações vêm utilizando essas modalidades de ensino para ambientes de aprendizagem permanente, possibilitando aos profissionais, dos mais diversos níveis e áreas, continuar seu processo de educação e de desenvolvimento. Embora haja uma diferença acerca das características das muitas universidades corporativas, os princípios e os objetivos são semelhantes, pois todas desejam se tornar instituições promotoras do aprendizado permanente. As ferramentas de Tecnologia da Informação são essenciais, contudo, sozinhas não são capazes de atender às exigências de competitividade. É necessário, portanto, que a tecnologia esteja atrelada à capacidade de cada colaborador em aprender a captar, gerir, disseminar e aplicar o conhecimento adquirido dentro da organização. Diante de tudo o que foi discutido, conclui-se que o uso da Tecnologia da Informação tanto nas organizações quanto em qualquer outro setor da sociedade, é fator preponderante para o desenvolvimento e a competitividade na economia globalizada. Entretanto, estudos devem ser realizados no sentido de se compreender os meios pelos quais a TI pode e deve ser implementada, bem como os seus reais benefícios, sobretudo na Gestão de Pessoas. Acredita-se que muito já se tem feito neste sentido, contudo, ainda é necessário maiores investimentos nessa área, bem como capacitação de pessoal para a correta utilização da TI dentro e fora das organizações.

7. REFERÊNCIAS

ABED, **Boletim da ABED** – Associação Brasileira de Educação a Distância. Ano X. 29 ed. Jul – ago, 2007. Disponível em:<<http://www.2.abed.org.br/documentos/ArquivoDocumento218.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

ABREU, A. F.; GONÇALVES, C. M.; PAGNOZZI, L. **Tecnologia da Informação e Educação Corporativa**: contribuições e desafios da modalidade de ensinoaprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. Revista PEC, Curitiba, v.3, n.1, p.47 – 58, jul. 2002 jul. 2003.

ALBERTINE, A. Luiz; ALBERTINE, R. M. de Moura. Benefícios do uso da tecnologia da Informação para o desempenho empresarial. **RAP**, Rio de Janeiro, 42 (2). p. 275 – 302, mar./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>> . Acesso em : 09 mar. 2009.

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC**, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.com.br>>. Acesso em: 28 ago. 2009.

ARAÚJO, U. P. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: duas faces da mesma moeda? **Educ. Tecnol.**, Belo Horizonte, v.9, n.2, p.23-32, jul./dez. 2004.

Disponível em: <<http://www.2cefetmg.br/dppg/revista/arqRev/revistav9n2artigo4.pdf>>. Acesso em: 15 ago.2009.

ASSMANN, H. A metamorfose do aprender na sociedade da informação. **Ci. Inf.**; Brasília, v.9, n. 2, p. 7 – 15, mai/ago. 2000. Disponível em: 01 out. 2009.

BRAGA, F. de B. **Educação Corporativa**: principais influências na gestão de pessoas na organização. In: III Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia, 2006, Resende, RJ. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/pdf/03fev02.pdf>>

BRAUER, M. **Resistência à educação a distância na educação corporativa**. 2008. 188p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br>>. Acesso em: 05 jul. 2010.

CÂNDIDO, G. Ataíde; ARAÚJO, N. Macedo de. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. **Ci. Inf.**, Brasília, v.32, n.3, p.38-45, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>> . Acesso em : 09 mar. 2009.

CARVALHO, R. P. **Universidade corporativa**: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional. 2001. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/compartilhados/dgti/>>

uploadAddress/universidade%20corporativa%20%uma%nova%20estrategia[50130].pdf>. Acesso em: 25 ago. 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 176 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. 9 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 521 p.

EBOLI, M. Dez anos de educação corporativa. **Revista T&D Inteligência Corporativa**. Disponível em: <http://www.aecbrasil.com.br/pdf/marisa_160.pdf> . Acesso em: 28 ago. 2009.

_____. **Educação Corporativa: uma realidade brasileira**. Palestra concedida ao site RH.COM.BR, em 21 dez. 2004. Disponível em: <www.rh.com.br/portal/desenvolvimento/entrevista/3990/educacao_corporativa_uma_realidade_brasileira.html> Acesso em: 26 ago. 2009.

_____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 3 ed. São Paulo: Editora Gente, 2004. 278 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GOMES, R. de P. G.; PEZZI, S.; BÁRCIA, P. M. **Tecnologia e Andragogia: aliadas na educação a distância**. Disponível em: <<http://www2.abed.org.br>> . Acesso em: 14 abr. 2010.

LAURINDO, F. J. B. et al . O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 8, n. 2, ago. 2001 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 09 mar. 2009.

MORAIS, M. de L. C. de. **Andragogia – uma concepção filosófica e metodológica de ensino e aprendizagem**. 2007. Disponível em: <<http://>

www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=905>. Acesso em 14 abr. 2010.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 140 p. (Série Gestão de Pessoas).

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 21 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção Leitura).

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. **Organizações do conhecimento**: a implantação de universidades corporativas. 2002. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/pdf/03fev02.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2009.

ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 133p.

SANTOS JUNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. *RAE electron.*, São Paulo, v. 4, n. 2, jul-dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 11 mar. 2009.

SARAIVA, L. A. S.; BENEVIDES, M. M. Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa: o caso Universidade Vale da Companhia Vale do Rio Doce.

Revista Gestão e Planejamento, Salvador, ano 7, n.13, p.46-59, jan./jun. 2006. Disponível em <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewArticle/204>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

SOARES, D. S. et al. **Novas tecnologias aplicadas à gestão do conhecimento**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/284_0.pdf>. Acesso em: 01 out. 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 14 ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.

TAJRA, S. F. **Informática na Educação**: novas ferramentas pedagógicas para o professor na atualidade. 8 ed. rev. e ampliada. São Paulo: Érica, 2008. 198 p.

VERGARA, S. C.; RAMOS, D. R. M. Motivos para a criação e formas de atuação de universidades corporativas. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, ano 3, n. 2, p. 79 -98, 2002. Disponível em: <<http://www3mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/29/29>> Acesso em: 20 jun. 2009.

VILAS BOAS, A. A. **EAD e gestão do conhecimento:**a experiência no ambiente empresarial. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/157tca4.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

VILAS BOAS, A. A.; CARVALHO FILHO, A. de. Educação a distância em uma organização militar: parcerias e evasão. In: 13 th Congresso Internacional de Educação a Distância, 2007, Curitiba. Anais do 13 th Congresso Internacional de Educação a Distância. São Paulo: Associação Brasileira de Educação a Distância, 2007. p. 1 – 12. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2007/tc/422200775902AM.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2009.