

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção**

**IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA  
CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE  
GRANDE PORTE**

**Dissertação de Mestrado**

**MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU**

**Florianópolis  
2001**

**IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA  
CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE  
GRANDE PORTE**

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA  
CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE  
GRANDE PORTE**

**MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU**

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

**Florianópolis  
2001**

**Marcos Baptista Lopez Dalmau**

**IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA  
CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE  
GRANDE PORTE**

Esta Dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção com área de concentração em Mídia e Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de Julho de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**



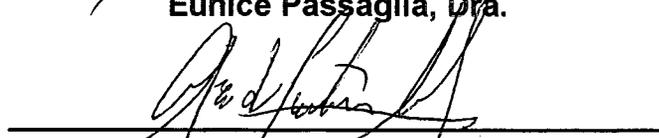
---

**Amir Mattar Valente, Dr. (Orientador)**



---

**Eunice Passaglia, Dra.**



---

**Alejandro Martins, Dr.**



---

**Maurício Fernandes Pereira, M.Eng.**

## **Agradecimentos**

À Carolina e à Claudia por serem fontes de inspiração, apoio e incentivo.

Aos meus pais, Jaime e Lucia Dalmau pela educação e ensinamentos.

À minha irmã Eliane, meu cunhado Paulo e minha sobrinha Thaís pela força.

Aos amigos Eduardo, Márcia e o jovem Gabriel Lobo, pelo companheirismo e palavras de incentivo que me motivaram a concluir esta jornada.

Ao Prof. Amir Mattar Valente por sua amizade, confiança, desprendimento e inúmeras contribuições nesta etapa tão importante de minha vida.

À Profa Eunice Passaglia e Prof. Alejandro Martins pelas contribuições e apreço.

Ao Prof. Maurício Fernandes Pereira, amigo e conselheiro de vários anos na minha vida acadêmica.

À amiga Alessandra Brandão Nascimento pelo apoio e auxílio com suas críticas construtivas.

A outras pessoas que participaram direta ou indiretamente desta empreitada.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	VIII
LISTA DE QUADROS .....	IX
LISTA DE TABELAS .....	X
RESUMO .....	XI
ABSTRACT .....	XII
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 JUSTIFICATIVA .....	2
1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 OBJETIVO GERAL .....	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4 HIPÓTESES .....	6
1.5 METODOLOGIA .....	7
1.6 LIMITAÇÕES .....	10
1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	10
2 AS EMPRESAS E SEUS RECURSOS HUMANOS .....	12
2.1 EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL - DEFINIÇÃO .....	12
2.2 A EMPREGABILIDADE E A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL .....	15
2.3 A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL PARA AS EMPRESAS .....	19
2.4 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....	24
2.4.1 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL .....	26
2.4.2 CARACTERÍSTICAS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....	28
2.5 EMPRESAS DE GRANDE PORTE E SUAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....	29
3 ASPECTOS TÉCNICOS E ECONÔMICOS DOS MEIOS PRESENCIAL E A DISTÂNCIA .....	38
3.1 O MEIO PRESENCIAL .....	38
3.1.1 CARACTERÍSTICAS DO MEIO PRESENCIAL .....	39
3.1.2 CAPACITAÇÃO PRESENCIAL PARA AS EMPRESAS .....	39
3.1.3 CUSTOS PARA AS EMPRESAS COM O MEIO PRESENCIAL .....	43
3.2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA .....	47
3.2.1 DEFINIÇÃO DE EAD .....	49
3.2.2 CARACTERÍSTICAS DA EAD PARA AS EMPRESAS .....	51
3.2.3 VANTAGENS DA EAD PARA AS EMPRESAS .....	54
3.2.4 DESVANTAGENS DA EAD .....	55
3.2.5 MÍDIAS DE EAD PARA PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL .....	58
3.2.6 OS CUSTOS PARA AS EMPRESAS COM A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA .....	70
4 ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE .....	76
4.1 SOUZA CRUZ .....	76

4.2	A PETROBRAS.....	80
4.3	O GRUPO ALGAR.....	84
4.4	A CISCO SYSTEMS.....	88
4.5	A CEVAL.....	90
4.6	MOTOROLA.....	93
5	ANÁLISE CONTEXTUAL DA EAD NOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL.....	97
5.1	OS RECURSOS HUMANOS.....	98
5.2	AS EMPRESAS.....	99
5.3	MEIO PRESENCIAL VERSUS MEIO A DISTÂNCIA.....	101
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	104
6.1	CONCLUSÕES.....	104
6.2	RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	113
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
8	ANEXOS.....	122

## Lista de Figuras

Figura 01: Objetivos da Educação Corporativa.....	21
Figura 02: Ciclo de Determinação do Programa de Capacitação .....	26
Figura 03: Mudança de Paradigmas entre Centro de Treinamento Tradicionais e Universidades Corporativas .....	27
Figura 04 – Como são Ministrados os Treinamentos .....	40
Figura 05 – Projeção dos Custos do Meio Presencial em Relação ao Número de Alunos .....	47
Figura 06: Tendência de Efetividade da EAD .....	57
Figura 07: Relação Custo das Mídias <i>versus</i> Número de Alunos/Tempo I .....	73
Figura 08: Relação Custo das Mídias <i>versus</i> Número de Alunos/Tempo II .....	74
Figura 09: Meio mais Utilizado pelas Corporações no Brasil .....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Mitos e Verdades sobre a Empregabilidade.....	17
Quadro 02 Questões Genéricas sobre Tendências em Gestão de Pessoas ..	22
Quadro 03: Definição dos Princípios de T&D e Universidade Corporativa.....	27
Quadro 04: Definições de Ensino a Distância.....	51

## Lista de Tabelas

Tabela 01 – Crescimento Anual Médio da Produtividade e do Emprego em Alguns Países (Em Percentual).....	19
Tabela 02: Relação das Empresas que possuem Universidades Corporativas	30
Tabela 03 - Evolução das Matrículas por Modalidade 1995-1999.....	40
Tabela 04: Métodos e Meios de Treinamento .....	59

## **Resumo**

O oferecimento de programas de educação profissional através de cursos de treinamento e desenvolvimento pode ser interpretado como uma das formas encontradas pelas organizações para valorizar e aperfeiçoar os seus funcionários. Tais programas podem ser ministrados presencialmente ou a distância. Devido às inovações tecnológicas, os cursos ministrados a distância estão começando a ser mais difundidos e utilizados pelas empresas. Esta dissertação tem como propósito apresentar os motivos que levam as empresas de grande porte a escolher esse meio e, por fim, verificar os impactos da EAD nos programas de capacitação profissional. Para tanto, fez-se necessário aplicar questionários e coletar outras informações através de pesquisas na Internet e em participações em Congressos Internacionais relacionados à área. Como resultado deste trabalho, verificou-se que as empresas implantam a educação a distância no momento em que desejam capacitar seus funcionários rapidamente, a custos menores e, que os mesmos estejam longe dos centros de excelência ou da sede no qual o curso será ministrado. Além disso, percebeu-se que a questão cultural influencia muito nas decisões visto que a implantação de programas de educação a distância depende da cultura dos decisores.

**Palavras-chave:** Educação a Distância, Recursos Humanos, Treinamento em empresas.

## **Abstract**

The offering of professional education programs through training and development courses can be taken as one of the ways the organizations have to improve its employees. Such programs can be given in a face-to-face model or at a distance. Due to technological innovation distance courses have been starting to be spreaded and used by enterprises. This work aims to present the reasons why big companies have been opting by such mean, and also to verify distance learning impacts in professional non-certificate programs. In order to do that, it was necessary to use questionnaires and collect other information through Internet research and participation in International events in that field. As a result of this work, it was verified that enterprises implement distance education when it is observed the need of training employees in a fact way, with lower costs and when those employees are for from excellence centers or even for from the headquarters of the organization. Besides, it was observed that cultural issues have large influence in decision taken processes since the implementation of distance educations programs depends on the decisors culture.

**Key-Words:** Distance Education, Human Resources, Enterprises Training.

# 1 INTRODUÇÃO

A Globalização vem proporcionando às empresas algumas situações inusitadas. Dentre elas, destaca-se o aumento no poder de escolha do consumidor devido a grande diversidade de produtos e serviços existentes; a concorrência seja ela nacional ou internacional, que de certa forma vem oferecendo algumas vezes produtos ou serviços com preços e qualidade melhores; as inovações tecnológicas que permitem um conhecimento quase que imediato de qualquer fato surgido no mundo; a automação que possibilita uma redução de custos operacionais, dentre outros.

Diante deste cenário, percebe-se que as empresas precisam trabalhar com profissionais capacitados para atuar no mercado de negócios de forma a manter seus parâmetros de receitas e estruturas de custos.

Entretanto, a necessidade de se investir em ações que possam motivar e gerar um maior comprometimento entre empresas e profissionais fazem com que ocorram investimentos na área de capacitação funcional de forma a possibilitar um ganho para ambas as partes.

A possibilidade de se ministrar cursos a distância ou presencial no entanto é o que vem dificultando a melhor tomada de decisão por parte das empresas. Devido a uma série de vantagens e situações pertencentes à realidade de cada empresa, os motivos que influenciam a escolha do meio mais compatível com as necessidades organizacionais passa a ser o tema de pesquisa desta dissertação.

## **1.1 Justificativa**

A globalização da economia e as inovações tecnológicas vêm proporcionando um novo cenário para as empresas brasileiras. Tal cenário, caracterizado por turbulências econômicas e financeiras, tem gerado um aumento na busca por patamares de competitividade cada vez maiores. A necessidade de manter-se no mercado, associada a dificuldade de obter recursos, vem resultando em mudanças no foco gerencial, onde predomina a diminuição dos custos, motivação, otimização e investimento na capacitação intelectual da estrutura organizacional.

As atividades desempenhadas pela área de Recursos Humanos nas empresas globalizadas estão convergindo de um nível operacional para um patamar mais estratégico. As implicações provenientes destas mudanças, muitas vezes obrigam as empresas a contratar profissionais com perfis adequados a desempenharem novas funções, ou então a investir em programas de treinamento e desenvolvimento para que seus funcionários passem a ter uma visão mais completa dos ambientes de negócios das organizações onde trabalham.

Para tanto, percebe-se que um aumento na procura por uma otimização dos cursos de capacitação dos Recursos Humanos ou Seres Humanos nas empresas. Esta busca é resultante da necessidade de se aprimorar as habilidades e conhecimentos dos funcionários e trabalhar no sentido de suprir as deficiências dos mesmos, para que estes consigam desempenhar funções que exijam maiores responsabilidades.

A dificuldade de se manter atualizada e capacitada toda a estrutura funcional, de forma que o desempenho profissional resulte em uma maior competitividade, faz com que algumas empresas invistam tempo e dinheiro para possibilitar o acesso de seus funcionários nos programas de capacitação profissional seja através de seus próprios centros de excelência ou oferecendo cursos presenciais ou a distância.

Até o início da década de 90, com a tecnologia existente para a maioria das organizações brasileiras, as capacitações profissionais eram realizadas de forma presencial, pois, dificilmente poderiam ser realizadas a distância, haja visto seus custos excessivos ou mesmo a não disponibilidade da tecnologia.

Com o passar dos anos e a evolução dos meios tecnológicos, percebeu-se que a utilização de sistemas de educação a distância - EAD começaram a ganhar maior projeção nos cursos de capacitação profissional, principalmente por empresas de grande porte.

Diante disso, o motivo deste crescimento é um dos principais pontos de análise deste trabalho. A verificação do impacto da utilização da EAD em cursos de capacitação profissional nas empresas tornou-se um problema, visto que há muita discussão sobre qual meio é o mais indicado para se oferecer tais cursos: presencial ou virtual.

Para tanto, espera-se apresentar qual destes meios é o mais indicado para a capacitação profissional para as empresas de grande porte à luz da pesquisa e das análises realizadas.

## 1.2 Descrição do Problema

Visto que as empresas necessitam de profissionais qualificados e aptos a desempenharem as suas funções, percebe-se a importância de se capacitar os seus colaboradores para que o trabalho não seja prejudicado em termos de eficiência e eficácia.

As organizações estão percebendo que para não serem afetadas em relação à competitividade e produtividade, devem proporcionar meios que possibilitem a prática da aprendizagem contínua, sem que esta interfira no desempenho profissional e pessoal dos seus funcionários.

O tema "Impactos da Utilização da Educação a Distância na Capacitação de Recursos Humanos em Empresas de Grande Porte" foi escolhido mediante constatação de uma crescente discussão existente sobre qual meio seria o mais indicado. De acordo com institutos de pesquisa e autores reconhecidos sobre o tema, o crescimento da utilização da EAD é inevitável e, segundo as projeções realizadas, espera-se que a partir do ano de 2002, o percentual de uso da EAD fique igual ou maior do que o meio presencial.

A busca por respostas referentes às percepções empresariais quanto ao tema e a necessidade de se saber quais fatores levam as organizações a capacitar seus Recursos Humanos, tornaram-se fatores preponderantes para o desenvolvimento desta pesquisa. Logo, para melhor definição do problema de pesquisa, apresentam-se duas perguntas:

a) Por que as empresas investem em programas de capacitação profissional?

b) Quais os motivos que impulsionam as empresas a realizarem programas de capacitação profissional a distância?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar os impactos provenientes da aplicação da educação a distância em Programas de Capacitação Profissional realizados em empresas de grande porte.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Revisar a literatura no intuito de verificar a existência de bibliografia específica sobre a utilização da educação a distância para capacitar profissionais no âmbito empresarial;

- Descrever razões que salientem a importância da capacitação profissional para o desenvolvimento organizacional e dos Recursos Humanos;

- Apresentar como as empresas de grande porte proporcionam condições para que seus profissionais se atualizem;

- Identificar fatores que levam grandes empresas a utilizar programas de capacitação profissional à distância;

- Apontar circunstâncias que levam tais empresas a utilizar programas de capacitação profissional presenciais;

- Apresentar estudos de casos que demonstrem formas de utilização da educação a distância e do meio presencial em programas de capacitação profissional de algumas empresas de grande porte.

## 1.4 Hipóteses

Com base no problema apresentado, definem-se as hipóteses que poderão ser validadas ou refutadas nesta dissertação:

**Hipótese 1:** As empresas de grande porte investem na capacitação de seus colaboradores na tentativa de oferecer condições para que os mesmos se sintam motivados e assistidos, além de preparados para desempenhar melhor suas funções.

**Hipótese 2:** As Universidades Corporativas possibilitam as empresas direcionarem seus esforços no sentido de unificar os programas de capacitação profissional, sejam eles a distância ou presenciais, e dar a eles características específicas de interesse das mesmas, as quais não são encontradas nas escolas e centros de formação convencionais.

**Hipótese 3:** As empresas que utilizarem os modelos de Universidades Corporativas abandonarão os métodos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento programados pelo Departamento ou Setor de Recursos Humanos das empresas.

**Hipótese 4:** A utilização de meios presenciais nos cursos será ideal a medida em que existirem centros de excelência junto às unidades das empresas de grande porte.

**Hipótese 5:** O uso da educação a distância em programas de capacitação profissional proporciona melhores resultados para as empresas de grande porte.

**Hipótese 6:** As tecnologias utilizadas nos programas de capacitação a distância conseguirão amenizar a ausência física do professor.

**Hipótese 7:** Para as empresas de grande porte, o custo dos programas de educação profissional a distância é o principal fator que as levam a escolher este meio ao invés dos presenciais.

**Hipótese 8:** A Internet será a mídia mais utilizada pelas empresas de grande porte nos cursos de capacitação, pois ela se tornará uma alternativa eficaz e de baixo custo.

**Hipótese 9:** A utilização da educação a distância pelas empresas de grande porte terá um crescimento significativo de forma a reduzir consideravelmente a utilização do meio presencial nos cursos de capacitação.

## **1.5 Metodologia**

Tendo como objetivo estudar os impactos da utilização da EAD em programas de capacitação profissional e, de verificar os possíveis motivos que vêm levando as empresas de grande porte a escolher este meio ao invés do presencial, optou-se pela realização de uma pesquisa de natureza exploratória e explicativa. De acordo com SILVA & MENEZES (2000), a pesquisa

exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Em relação à pesquisa explicativa, cabe salientar que ela visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

A escolha desse tipo de pesquisa deve-se a sua boa adequação às características do presente estudo. O tipo de abordagem escolhida possibilitou uma melhor exploração e consideração dos múltiplos aspectos envolvidos no fato estudado.

Para a elaboração teórica deste trabalho, procurou-se aprofundar o tema através de pesquisa bibliográfica em livros, jornais, revistas, publicações técnicas, sites na Internet, estudos de casos em empresas de grande porte, participações em Congressos e Simpósios relacionados ao tema e de anotações em sala de aula durante o período em que o aluno esteve cursando as disciplinas obrigatórias do Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina..

Em relação ao método utilizado para a investigação do tema da dissertação, o escolhido foi o Hipotético Dedutivo, visto que se objetiva procurar evidências para comprovar as hipóteses formuladas no trabalho.

A definição da amostra na qual foi aplicada a pesquisa foi intencional. De acordo com SILVA & MENEZES (2000), os casos escolhidos deverão representar “o bom julgamento” do universo de pesquisa. Para tanto, as empresas escolhidas para serem estudadas, cumpriram quesitos estipulados

pelo autor que são: ser de grande porte<sup>1</sup>, ter várias unidades situadas em locais longínquos da sede e ser reconhecidas em suas áreas de atuação.

Para a realização do estudo de campo, tentou-se contatar 20 empresas<sup>2</sup> que atuam no Brasil. Para a seleção das mesmas, tomou-se como referência a opinião de alguns professores do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, a relação de empresas atendidas pelo Laboratório de Ensino a Distância e a lista com as cem melhores empresas para se trabalhar divulgada na Revista Exame publicada no ano de 2000.

Para o procedimento de coleta de informações, utilizou-se um questionário com perguntas abertas, visto que se desejava saber a opinião dos representantes das organizações. Tais questionários foram enviados via e-mail. Após um mês, data prevista para devolução dos mesmos, verificou-se que o número de empresas que responderam as perguntas enviadas correspondia a um total de 20% da amostragem. O processo de tabulação dos dados foi realizado manualmente, pois, não havia um número considerável de empresas que necessitasse de outros mecanismos.

Por fim, foram realizados também contatos telefônicos com alguns representantes das empresas para tirar eventuais dúvidas surgidas a medida em que a dissertação se aproximava do final. Por causa destas comunicações, outras empresas acabaram sendo incorporadas no trabalho. A inserção de outras empresas de grande porte no grupo deveu-se ao fato da existência de

---

<sup>1</sup> De acordo com Guilhon (1998, p.193) considera-se empresa de grande porte aquelas que possuem faturamento anual acima de R\$ 15 milhões de reais.

<sup>2</sup> As 20 empresas são: Motorola, McDonald's, Algar, Petrobras, Ceval, Unimed, Caixa Econômica Federal, Souza Cruz, Accor, Embraer, FIAT, Siemens, Xerox do Brasil, Elma Chips, Gerdau, Grupo Pão de Açúcar, HP, AGF Brasil, Bradesco e Banco do Brasil.

artigos, revistas técnicas e páginas institucionais que continham várias informações relacionadas ao tema proposto.

## **1.6 Limitações**

A dificuldade de obtenção de resposta por parte de algumas organizações pode ser considerada uma das limitações desta dissertação. Uma outra dificuldade foi a de encontrar dados estatísticos referentes aos investimentos das empresas com programas de educação profissional a distância no Brasil.

## **1.7 Estrutura da dissertação**

O presente trabalho tem a seguinte estrutura:

No capítulo 1, tem-se a Introdução que contextualiza o tema e apresenta os objetivos geral e específico, bem como a metodologia, as limitações do trabalho e a sua estrutura.

No capítulo 2, tem-se a apresentação da importância da capacitação profissional para as organizações e para os profissionais, além de se abordar o tema Universidades Corporativas.

No capítulo 3, aborda-se a utilização dos meios presencial e a distância na capacitação profissional, salientando as características pertinentes a cada um e o impacto dos mesmos nos cursos oferecidos pelas empresas.

O capítulo 4 apresenta-se alguns estudos de casos realizados em empresas de grande porte contemplando os motivos pelos quais as empresas

realizam seus programas de capacitação profissional, bem como os fatores que as levam a decidir se os cursos serão presenciais ou a distância.

O capítulo 5 salienta a visão do autor em relação aos cenários que fazem parte do problema de pesquisa. A abordagem em cenários foi importante para que se pudesse fazer uma melhor ligação entre os pontos abordados no trabalho.

No capítulo 6, têm-se as considerações finais, com as conclusões do trabalho e algumas recomendações.

## **2 AS EMPRESAS E SEUS RECURSOS HUMANOS**

### **2.1 Educação e Capacitação Profissional - Definição**

Educação conforme salientado por FERREIRA (1988, pg.234) é “o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”. A educação profissional tende a desenvolver as capacidades do ser humano para que este se integre de forma mais produtiva no seu trabalho.

De acordo com CHIAVENATO (1994), a educação profissional pode ser dividida em três pontos básicos que são:

- Formação profissional – Significa preparar a pessoa para uma profissão.
- Aperfeiçoamento – Significa aprimorar uma pessoa para uma carreira.
- Treinamento – Significa adaptar a pessoa para uma função.

Para FONTES (1975), a formação profissional refere-se ao preparo das pessoas nas empresas, através de treinamento sistemático em atividades específicas, onde não há dependências obrigatórias de experiências ou formações profissionais anteriores, mas apenas escolaridade ou conhecimentos gerais correlatos;

Em relação ao conceito de aperfeiçoamento, MORENO apud BOOG (1980) interpreta como o aprimoramento de aprendizagem realizada com a intenção de aprofundar os conhecimentos profissionais;

O treinamento, segundo FONTES (1975), pode ser definido como uma ação exercida pela empresa ou entidade que a representa, com a finalidade de aumentar a eficiência e o rendimento dos trabalhadores.

Pretende-se neste trabalho abordar o tema sob a ótica das empresas, o que de certa forma, não contempla a palavra educação profissional e sim, capacitação, aperfeiçoamento, treinamento, o que não deixa de ser basicamente a mesma coisa.

Cabe salientar que alguns autores não consideram mais a palavra treinamento adequada, pois a mesma pode ser interpretada como adestramento, condicionamento, atividade essa que não resulta no propósito desejado pelas organizações que é a da geração de conhecimento. Mesmo assim, cogitou-se utilizar essa palavra, visto que grande parte da comunidade acadêmica ainda a utiliza.

Devido ao processo de Globalização e internacionalização dos negócios, a procura por programas de capacitação profissional no Brasil e no mundo vem aumentando consideravelmente. Com a diminuição das barreiras físicas e com a internacionalização dos mercados, várias empresas nacionais começaram a disputar posições pela preferência dos consumidores diretamente com organizações internacionais. A necessidade de se obter vantagens competitivas para se destacar sobre as demais e, o tempo de resposta às mudanças provenientes das quedas de paradigmas, exige cada vez mais velocidade, organização e, principalmente, Recursos Humanos preparados para enfrentar as modificações exigidas.

A dificuldade de se acompanhar as necessidades de um mercado exigente com velocidade e objetividade, faz com que muitas empresas percam alguns de seus novos projetos na sua fase de implementação ou por não

estarem preparadas ou por causa da falta de preparo dos seus Recursos Humanos.

A necessidade de se capacitar torna-se preponderante para as empresas a medida em que seus Recursos Humanos não conseguem acompanhar mais as tendências dos seus ambientes de negócio.

Nesse sentido, percebe-se que as organizações estão tentando gerenciar da melhor forma possível as suas estruturas, atendendo as necessidades de seus investidores, clientes e funcionários. Para muitos autores, estes três elementos podem ser considerados a razão de ser da maioria das empresas onde:

- Os clientes buscam por produtos e serviços diferenciados e com qualidade;
- Os investidores procuram obter resultados que proporcionem lucro e liquidez aos seus negócios e;
- Os funcionários objetivam encontrar segurança, reconhecimento e condições adequadas para trabalhar e se aperfeiçoar.

A necessidade de se criar alternativas que permitam os profissionais a se sentirem mais motivados torna-se preponderante à medida que os resultados organizacionais dependem exclusivamente do trabalho dos mesmos.

Atualmente, a capacitação profissional corresponde a uma das ações encontradas pelas empresas para atrair, reter e conseqüentemente motivar seus funcionários, de forma que estes consigam gerar melhores resultados organizacionais, satisfazendo os investidores e clientes.

## **2.2 A Empregabilidade e a Capacitação Profissional**

Conforme já salientado, a procura por trabalhadores qualificados vem aumentando consideravelmente no país em virtude dos resultados da Globalização, porém, as inovações tecnológicas e as novas formas de organização do trabalho resultantes de uma nova economia também contribuem para o aumento desta ação.

Para URDAN&WEGGEN (2000), a nova economia global apresenta desafios mais complexos aos trabalhadores, requerendo um alto nível de educação, facilidade para manusear computadores, pensamento crítico, análise de informações e habilidade de sintetizar informações.

A modificação nos parâmetros do trabalho fez com que vários profissionais percebessem que a atualização de conhecimentos tornou-se preponderante em relação a empregabilidade.

Em virtude da grande quantidade de informações que surgem ininterruptamente, de várias localidades do mundo, as empresas sinalizam a necessidade de se trabalhar com pessoas capazes de saber transformar estas informações em resultados organizacionais surpreendentes. Por isso é que a capacitação e o aprendizado contínuo passou a ser considerado o diferencial do momento.

Devido às inovações tecnológicas, a captação de informações tornou-se mais rápida. A validade do conhecimento adquirido porém, parece ter sido prejudicada pois o tempo de durabilidade do mesmo tende a ficar cada vez menor. Tal fato, de acordo com LÉVY (2000), demonstra que pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma

pessoa no começo de seu percurso profissional, serão obsoletas ao final de sua carreira.

O grande prejudicado com essa mudança vem sendo o profissional que reflete o modelo de emprego burocrático, permanente. Antigamente, a formação para o mercado de trabalho praticamente não tinha problemas de novas adaptações de conteúdo, pois o trabalho da época não era tão complexo e exigível de velocidade na tomada de decisões. Para BELLONI (1999), será pequena a parcela de profissionais empregados seguros e permanentes como no passado visto que:

“...estimativas mais pessimistas calculam que apenas 25% da força de trabalho será formada por trabalhadores com empregos permanentes em grandes empresas e protegidos por acordos coletivos de trabalho; uma outra minoria de 25% será de trabalhadores periféricos com empregos mal remunerados, precários e não qualificados; enquanto cerca de metade da população ativa será constituída de trabalhadores subempregados, desempregados e marginalizados, com trabalhos ocasionais ou sazonais, sobretudo no setor de serviços.”

Este problema, pelo visto, já era mencionado há pelo menos duas décadas atrás, conforme salientado por AFFONSO (apud BOOG, 1980, pg. 16):

“O progresso científico e o avanço tecnológico, elementos fundamentais de um autodesenvolvimento, não acarretam apenas no aumento quantitativo dos conhecimentos e em sua constante renovação, mas

alteram também, no decurso de uma geração, a estrutura de empregos e a distribuição de profissionais”.

Para o autor, o fato de muitos profissionais não serem mais capazes de acompanhar e interpretar as mudanças que surgem, demonstra a existência de barreiras culturais e técnicas que dificultam a correspondência às exigências da cultura tecnológica e científica dominante. Além disso, para AFFONSO (apud BOOG, 1980), não se tinha na época uma formação geral e profissional suficiente para se enfrentar as conversões profissionais com segurança.

Com isso, a política do pleno emprego vem sendo substituída pelo conceito de emprego por habilidades e conhecimento acumulado. A geração de trabalhadores com características predominantemente empreendedoras, onde o aprendizado contínuo e o gerenciamento de seu próprio desempenho, fazem com que os investimentos sejam realizados no intuito de se aprimorar o ser humano e facilitar assim a permanência de melhores condições de trabalho.

O trabalhador de anos atrás já não possui o mesmo espaço em um cenário globalizado e competitivo. As características de antigamente não são mais garantias de emprego conforme relatado abaixo por REIS (1996):

Quadro 01: Mitos e Verdades sobre a Empregabilidade

<b>Os mitos</b>	<b>As verdades</b>
Quem está empregado está seguro	Hoje só está seguro quem é empregável
Com um diploma eu tenho emprego garantido	O diploma é necessário, mas não garante mais o emprego.
Quem tem diploma já sabe tudo. Não precisa aprender mais	O diploma só prova que a pessoa aprendeu a aprender. É preciso continuar aprendendo sempre
Só se procura emprego depois de formado	Deve-se começar a procurar trabalho na metade do curso universitário
Vida pessoal e vida profissional não se misturam	Hoje já se sabe que é impossível ignorar a vida pessoal dos profissionais.

	Ela interfere no seu desempenho
Quem fica vinte anos na mesma empresa prova que é um ótimo profissional	Hoje são mais valorizadas as pessoas que acumulam experiências diferentes.

Fonte: Reis (1996)

A consequência da capacitação profissional para os trabalhadores é a de que o indivíduo passaria a ser considerado responsável por seu sucesso ou fracasso em adaptar-se às novas regras do trabalho e da nova tecnologia, em estar ou não entre a minoria dos trabalhadores privilegiados com empregos, BELLONI (1999).

A dificuldade em se conquistar e manter empregos, bem como um padrão de vida, em uma época de reestruturação organizacional, vem gerando intranquilidade para vários profissionais que não se sentem prontos para trocar de funções ou de local de trabalho.

Ao se tentar evitar a diminuição do padrão de vida, trabalhadores estão recorrendo a programas educacionais, visto que há uma diferença competitiva e salarial entre as pessoas qualificadas e não qualificadas, conforme salientado pela Organização Internacional do Trabalho - OIT (1998), onde, de acordo com estudos realizados em países em desenvolvimento, a desigualdade salarial está ligada à qualificação profissional.

A qualificação exigida de um profissional por parte das empresas pode ser considerada quesito mínimo na obtenção de uma posição no mercado de trabalho, visto que, nos países em que o emprego não vem crescendo proporcionalmente em relação à produtividade, as organizações se mostram propensas a dispensar os seus trabalhadores e a recorrer a uma cômoda reserva de trabalhadores qualificados OIT (1998).

Tabela 01 – Crescimento Anual Médio da Produtividade e do Emprego em Alguns Países (Em Percentual)

PAÍS/PERÍODO	Crescimento Anual Médio da Produtividade (Em U\$)		Crescimento Anual Médio do Emprego	
	1980 – 1990	1990 – 1995	1980 – 1990	1990 - 1995
ARGENTINA	5,3	10,6	-3,5	-1,8
BRASIL	3,4	27,3	-1,7	0,5
CHILE	2,0	9,6	3,7	2,6
COLÔMBIA	1,4	6,5	-0,3	4,2

Fonte: OIT (1998)

A tabela acima demonstra um baixo crescimento da empregabilidade se comparada com a produtividade. Tal fato pode ser explicado visto que houve um crescimento do emprego informal. Além disso, a criação de novos postos de trabalho tem sido inversamente proporcional a produtividade visto que em determinadas áreas de trabalho, houveram reformulações nas atividades desempenhadas.

### 2.3 A Importância da Capacitação Profissional para as Empresas

De acordo com SANCHES (1998), quando o Estado falha no oferecimento de cursos de educação profissional, percebe-se que as empresas começam a buscar alternativas próprias no sentido de minimizar os possíveis prejuízos em relação à competitividade, afinal, um profissional despreparado para desempenhar as tarefas e responsabilidades pode ser fonte de inúmeros problemas. PINTO (apud BOOG, 1994, pg.285) cita alguns deles:

- Acidentes no trabalho;

- Desperdício de material;
- Máquinas e equipamentos danificados;
- Conflitos e desentendimentos com colegas e chefes;
- Produtos ou serviços de baixa qualidade;
- Quantidade insuficiente de produção;
- Custos altos;
- Reclamações variadas.

A capacitação profissional nas empresas tende a contribuir aumentando a moral, a eficiência, a produtividade e a melhoria do ambiente de trabalho AFFONSO (apud BOOG, 1980). São ações que visam reverter um possível cenário negativo na organização.

Os investimentos nos Recursos Humanos através da capacitação profissional acontecem basicamente por dois motivos:

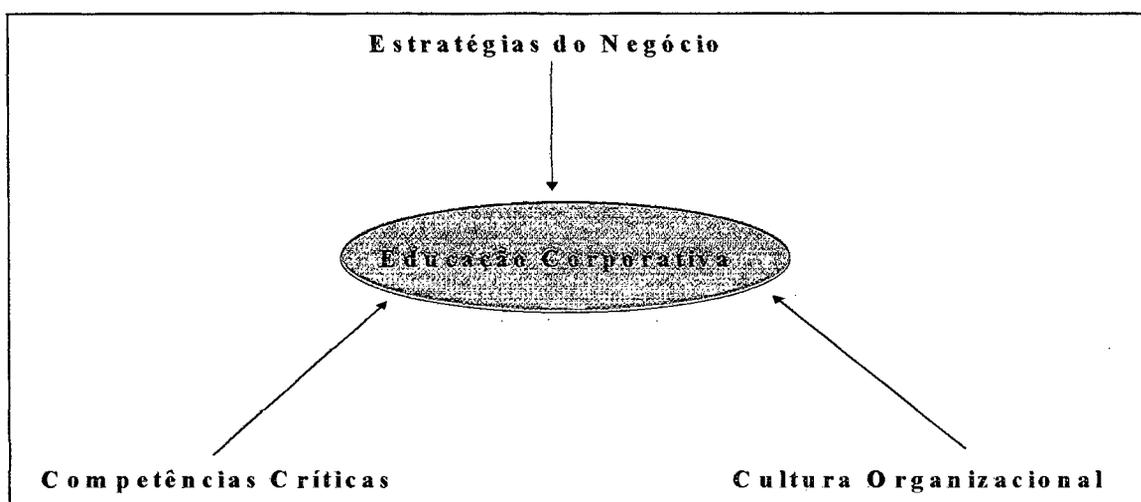
- Estabilizar o funcionário, e permitir que este use eficientemente as suas habilidades e conhecimentos, além de tentar reduzir a rotatividade do mesmo PONTUAL (apud BOOG, 1980). Espera-se desta forma que a satisfação das necessidades imediatas possam influir positivamente no cálculo do custo/benefício da organização.

- Evitar que se tenham prejuízos e dificuldades em criar novos empreendimentos por causa da baixa escolaridade dos empregados (CARVALHO, 1999). Para tanto, no intuito de manter o diferencial competitivo, percebe-se que as empresas estão criando maneiras de melhor treinar e desenvolver os seus Recursos Humanos, de forma que se possa aumentar a

motivação, a performance, a colaboração, a inovação e o compromisso de aprender continuamente.

A importância da capacitação profissional dentro das empresas torna-se visível quando se consegue implementar e associar à estratégia do negócio organizacional, as competências críticas necessárias para cada profissional desempenhar perfeitamente suas funções e a cultura organizacional vigente.

Figura 01: Objetivos da Educação Corporativa



Fonte: Eboli (2001)

A atual administração de Recursos Humanos das organizações percebe que a atração e a retenção dos talentos humanos das organizações através da gestão não pode e nem fica presa aos altos salários, e sim, a um conjunto de atitudes capazes de demonstrar uma preocupação com o crescimento pessoal e profissional de forma a motivar a busca pelo aperfeiçoamento contínuo.

A questão da valorização do profissional através do gerenciamento e investimento de suas competências e conhecimento faz com que a administração dos Recursos Humanos seja uma das principais tendências da

Gestão de Pessoas, conforme pesquisa apresentada por FISCHER & ALBUQUERQUE (2001):

Quadro 02 Questões Genéricas sobre Tendências em Gestão de Pessoas

Relevância	Posto	Principais Desafios Estratégicos da Gestão de Pessoas	%
ALTA	01	Atrair, capacitar e reter talentos	64,20%
	02	Gerir competências	48,30%
	03	Gerir conhecimento	46,70%
	04	Formar novo perfil de profissional demandado pelo setor	45,80%
MÉDIA	05	Gerir novas relações trabalhistas	13,30%
	05	Manter motivação/ Clima organizacional	13,30%
	06	Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência	12,50%
	07	RH reconhecido como contributivo para o negócio	9,20%
	07	RH reconhecido como estratégico	9,20%
BAIXA	08	Conciliar redução de custo e desempenho humano de Qualidade	5,80%
	09	Equilíbrio com Qualidade de Vida no Trabalho	5,00%
	10	Descentralizar Gestão de RH	2,50%

Fonte: Fischer & Albuquerque (2001)

Para BOMFIN (1995), as empresas utilizam estas estratégias para assegurar que a mão-de-obra esteja disponível e qualificada conforme suas necessidades de qualidade e de produtividade. Com isso, pode-se afirmar que a medida em que se fortalece a estrutura no campo do treinamento e da educação, os resultados da capacitação profissional tendem a surgir através da transformação de projetos existentes somente na teoria em negócios concretos.

O fortalecimento do campo de treinamento e educação corporativa vem crescendo a medida em que as próprias empresas estão percebendo que os centros de excelência não são os únicos meios a disponibilizar as informações pertinentes ao sucesso dos seus negócios.

A possibilidade de se viabilizar o aprendizado contínuo mediante construção do próprio corpo docente, ou contratando serviços de terceiros, surgem como alternativas capazes de facilitar o gerenciamento do conhecimento. Uma outra forma de se viabilizar a aplicação de projetos destinados a capacitar os Recursos Humanos pode ser através do gerenciamento dos recursos provenientes de programas do governo.

Para as empresas que não tem como investir sozinhas na educação profissional de seus funcionários ressalta-se a existência da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, pertencente ao Ministério de Ciência e Tecnologia. Sob a forma de recursos para que a organização possa montar o seu programa a FINEP tem como financiar até 90% dos custos a serem utilizados no processo de capacitação profissional. Os itens financiáveis vão desde gastos com consultorias para implantação dos trabalhos até 50% dos gastos com horas de atividade normal do trabalhador que forem usadas para a sua permanência em sala de aula. Os juros cobrados, segundo a FINEP, são de no máximo 2,5% ao ano e amortizados em até sete anos (SANCHES, 1998).

Por outro lado, existem empresas saudáveis a ponto de patrocinar totalmente a realização de cursos de capacitação profissional nas suas próprias dependências ou fora delas. Entretanto, vale ressaltar que existem no Brasil algumas organizações que estão fazendo um *benchmarking* de grandes empresas norte-americanas, através da utilização do conceito das Universidades Corporativas, justamente o objeto de estudo do próximo item.

## **2.4 As Universidades Corporativas**

Segundo MEISTER (1999), no final da década de 80, as empresas americanas perceberam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e concluíram que não poderiam mais depender somente de instituições de ensino superior para desenvolver a sua força de trabalho. As dificuldades em se empregar o produto originado das escolas do país estavam atrapalhando os planos de muitas empresas norte-americanas, determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global.

As Universidades Corporativas surgiram com o objetivo de suprir as deficiências provenientes da educação pós-secundária e superior para proporcionar um aprendizado permanente e ágil para as organizações, no intuito de capacitar, motivar e reter profissionais nas organizações (MEISTER, 1999).

Para algumas organizações, entretanto, a utilização do conceito de Universidades Corporativas deve-se a questão referente à preocupação com a visão estratégica do próprio negócio. O desenvolvimento profissional e a necessidade de se compartilhar o conhecimento de forma mais abrangente podem ser considerados como outros fatores para a implementação desta nova prática.

Os programas de educação profissional desenvolvidos e destinados para as Universidades Corporativas objetivam manter a força de trabalho efetiva e preparada. O foco, estruturado em torno dos objetivos corporativos, com uma pequena ênfase nos créditos ou diplomas, permite que as empresas consigam

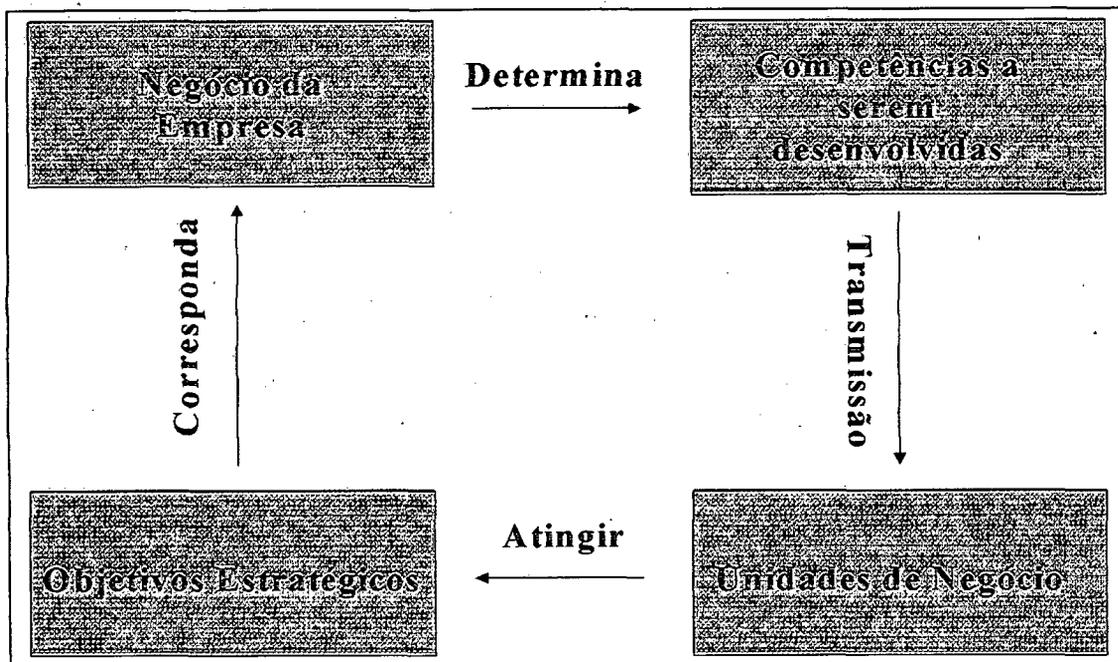
introduzir suas culturas organizacionais e a excelência do conteúdo das instituições de ensino (CRANCH, 1998).

Existem quatro tipos básicos de programas desenvolvidos para as Universidades Corporativas que são, conforme salientado por ALLEN (apud BEAMISH, 2000):

- Treinamento;
- Treinamento e Desenvolvimento – suplementa o treinamento com foco nas tarefas com desenvolvimento comportamental;
- Reconhecimento de créditos – os cursos são total ou parcialmente reconhecidos; e
- Reconhecimento de cursos – os cursos estão entre os melhores da área.

A determinação de qual programa será o mais indicado depende diretamente da identificação das necessidades organizacionais para com as suas unidades de negócio, bem como a satisfação dos objetivos estratégicos organizacionais. Esta situação pode ser melhor visualizada conforme figura abaixo:

Figura 02: Ciclo de Determinação do Programa de Capacitação



Fonte: Universidade Corporativa Datasul (2001)

Neste sentido, os conteúdos dos cursos de capacitação profissional nas Universidades Corporativas tendem a ser múltiplos e diversificados, segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte e cultura organizacional MONTEIRO (2001).

#### 2.4.1 As Universidades Corporativas no Brasil

As empresas brasileiras estão começando a quebrar os paradigmas tradicionais de capacitação trazendo para si a responsabilidade de coordenar o aperfeiçoamento profissional de seus Recursos Humanos.

Para EBOLI (2001), os princípios das Universidades Corporativas voltados para as organizações brasileiras procuram incorporar programas que desenvolvam as competências humanas exigidas pelas organizações. Paralela, a Universidade Corporativa difere do centro de Treinamento e

Desenvolvimento - T&D tradicional, visto que a ênfase dos dois não é a mesma, conforme melhor visualizado no quadro abaixo:

Quadro 03: Definição dos Princípios de T&D e Universidade Corporativa

<b>Centro de T&amp;D Tradicional</b>	<b>=</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
<b>Cargo</b>		<b>Competência</b>

Fonte: Eboli (2001)

O Centro de T&D tradicional, apesar de voltado para um nível mais estratégico, está direcionado para o cargo e não para o profissional em si. Em suma, caso haja mudanças em relação a quem desempenha determinada função, o centro de T&D se preocupará em capacitar o cidadão para desempenhar a função equivalente à responsabilidade do cargo. Tal propósito é diferente em relação às Universidades Corporativas conforme apresentado na figura seguinte.

Figura 03: Mudança de Paradigmas entre Centro de Treinamento Tradicionais e Universidades Corporativas



Fonte: Eboli (2001)

O foco das Universidades Corporativas passa a ser a aperfeiçoar a competência de cada profissional, seja qual for a função desempenhada por ele dentro da empresa.

Segundo JUNQUEIRA & VIANNA (2001), no Brasil existem cerca de 60 empresas estão no processo de aprovação. Tal número representa 3% da quantidade de Universidades Corporativas existentes nos EUA.

#### 2.4.2 Características das Universidades Corporativas

De acordo com JUNQUEIRA & VIANNA (2001), para as empresas implementarem suas Universidades Corporativas, recomenda-se que elas tenham as seguintes características:

- Ter um número de empregados superior a 1000;
- Ter um faturamento global superior a R\$ 200 milhões de Reais/ano;
- Ter capacidade de investir de 5 a 10% da folha de pagamento na manutenção da universidade;
- Objetivar reduzir os custos com treinamento;
- Ter condições de utilizar tecnologias de ponta para a aceleração do aprendizado.

Na prática, o que se percebe é que geralmente as empresas de grande porte conseguem implementar com maior facilidade as suas Universidades Corporativas. Isso se deve ao fato de que o investimento para montar uma estrutura condizente as necessidades organizacionais realmente é muito grande. No país, apenas as grandes corporações anunciaram a criação de suas Universidades.

De acordo com EBOLI (2001), muitas empresas não criam as suas reais Universidades Corporativas, entretanto, suas práticas gerenciais são iguais. Tal fato coloca em discussão a questão da validação ou não do termo. Para vários autores, por ser proveniente dos EUA, a tradução de “Corporates Universities” ficou literal demais. A confusão existente por causa do nome tem proporcionado inúmeras discussões sobre o tema.

## **2.5 Empresas de Grande Porte e suas Universidades Corporativas**

A transformação ou reformulação do setor de Treinamento e Desenvolvimento de algumas empresas de grande porte em Universidades Corporativas, vem demonstrando que a mudança de foco e a priorização do investimento no capital humano tornou-se uma meta a ser atingida.

A evolução dos procedimentos e a quebra de paradigmas envolvendo a capacitação dos Recursos Humanos, pode ser considerada como uma das alternativas encontradas pelas empresas para elevar os seus parâmetros de competitividade.

As empresas abaixo relacionadas fazem parte do rol de organizações que modificaram ou criaram novas estruturas para comportar as suas Universidades Corporativas. São elas:

Tabela 02: Relação das Empresas que possuem Universidades Corporativas

EMPRESA/INSTITUIÇÃO	ENDEREÇO NA INTERNET
MOTOROLA	<a href="http://mu.motorola.com">http://mu.motorola.com</a>
MCDONALDS	<a href="http://www.mcdonalds.com.br/univer1.htm">http://www.mcdonalds.com.br/univer1.htm</a>
CISCO SYSTEMS	<a href="http://www.ciscosystems.com">http://www.ciscosystems.com</a>
UNIMED	<a href="http://www.universidadeunimed.com.br">www.universidadeunimed.com.br</a>
SOUZA CRUZ	<a href="http://www.souzacruz.com.br">www.souzacruz.com.br</a>
ACCOR	<a href="http://www.accor.com.br/academia">http://www.accor.com.br/academia</a>
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	<a href="http://www.cef.gov.br">www.cef.gov.br</a>
ALGAR	<a href="http://www.unialgar.com.br">www.unialgar.com.br</a>

Existem várias outras empresas de grande porte tais como Bank Boston, Elma Ships, Ambev, Ford, General Motors, Amil, HSBC, Natura, Rhodia, TAM dentre outras que já incorporaram em suas estruturas as Universidades Corporativas. No entanto, não são todas que disponibilizam informações.

Em relação aos meios utilizados para a capacitação, ressalta-se que algumas utilizam a educação a distância para desenvolver os seus cursos de capacitação profissional, outras o meio presencial e, as vezes, os dois meios.

- **Universidade Motorola**

A Universidade da Motorola (2001) começou as suas atividades como um centro de treinamento e educação. A empresa durante a década de 80 procurou criar uma cultura de qualidade diversificando e estabelecendo

parcerias acadêmicas com outras instituições no mundo, objetivando transmitir a cultura empresarial da Motorola para todos os seus empregados.

Seus programas são desenvolvidos para seus clientes internos, externos objetivando a formação de seus profissionais do alto escalão até o chão de fábrica.

A empresa procura através de sua Universidade Corporativa trabalhar com a questão cultural de seus empregados, de forma a torna-los responsáveis pelos seus investimentos em formação profissional através de cursos dentro ou fora da organização.

- **Universidade McDonalds**

A Universidade do Hambúrguer (2001) como é conhecida, pertencente a Mcdonalds Corporations, com sede no estado de Illinois, EUA, procura oferecer programas de treinamentos para os empregados da empresa ou para os franqueadores da mesma para que estes profissionais saibam tudo sobre o negócio, o *core business*, da organização. Atualmente, a Universidade do Mcdonalds já graduou mais de 65.000 gerentes da empresa.

No Brasil, a Universidade do Hambúrguer brasileira (2001), é considerada como o centro avançado de treinamento para executivos da organização mais importante da América Latina. Esta universidade tem estrutura para oferecer 3 cursos simultâneos, com 240 alunos. Em 1999, foram oferecidos 146 cursos que formaram 1.100 alunos. Para participar do processo de capacitação, profissionais de diversos países, tais como Argentina, Venezuela, Chile,

Paraguai, Colômbia, dentre outros vêm às instalações desta Universidade Corporativa para aprenderem a cultura de Ronald McDonald's e Cia.

A Universidade do Hambúrguer brasileira, conforme declarado por RIBEIRO, possui tipos de programas que equivalem aos graus da educação ministradas nas escolas e universidades nacionais. Tem-se como exemplo, o treinamento oferecido nos restaurantes da rede McDonalds para se conhecer o negócio da empresa, para que os funcionários saibam como fazer os produtos e operar as máquinas existentes. Este tipo de treinamento equivale ao que a organização denomina de primeiro grau.

Os treinamentos que acontecem nas unidades de treinamento regionais (Porto Alegre, São Paulo, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Brasília e Recife) são considerados de segundo grau. Os que são ministrados na Universidade do Hambúrguer, de terceiro grau e, os que são apresentados na Universidade do Hambúrguer de Chicago, são equivalentes aos cursos de Pós-Graduação da empresa.

Vale ressaltar que para os profissionais da rede realizarem treinamentos em níveis superiores, deverão progredir através de uma escala hierárquica ou então, quando houver uma mudança de especialidade, onde se torna necessário realizar um curso de especialização em outra área de atuação.

- **Universidade Unimed**

A Universidade Corporativa da Unimed procura estar voltada às necessidades estratégicas de toda a sua rede de negócios que inclui as cooperativas, seus funcionários e outros profissionais ligados a área da saúde.

De acordo com informações obtidas na página virtual da instituição, a Universidade Unimed objetiva desenvolver alternativas que possam auxiliar a disseminar a cultura da empresa e garantir meios de capacitação profissional mais adequados ao grupo funcional.

A Universidade pode oferecer cursos de curta duração, bem como programas de aperfeiçoamento, atualização, extensão e pós-graduação. Os cursos de pós-graduação, por exemplo, enfocam as áreas administrativas e da saúde, vertentes estas voltadas para o negócio da empresa. Os cursos oferecidos são: Gestão Empresarial para Executivos do Sistema de Saúde, Auditoria em Saúde, Administração e Acreditação Hospitalar, Marketing em Serviços entre outros.

Na Universidade Unimed são desenvolvidos e aplicados treinamentos em quaisquer localidades. A utilização de meios presenciais se faz presente. Por outro lado, a empresa utiliza também a educação a distância. Para tanto, tem-se a Universidade Unimed Virtual.

A Universidade Unimed Virtual representa uma solução encontrada pela empresa para atender às necessidades de capacitação continuada dos profissionais que buscam uma maneira de se atualizarem permanentemente.

Para a empresa, os cursos oferecidos na Universidade Virtual oferecem mais vantagens se comparadas com o meio presencial. São elas: flexibilidade de aprendizado, rapidez, economia de tempo e custos, a possibilidade de se acessar o curso em qualquer hora e em qualquer lugar.

- **Universidade Accor**

Uma das primeiras universidades a ser desenvolvida no país é a Academia Universidade de Serviços, pertencente ao grupo Accor Brasil, fundada em janeiro de 1992. A Academia procura fornecer aos seus 20.000 funcionários e colaboradores, distribuídos em unidades estratégicas de negócio, formação e atualização constante para o melhor rendimento no trabalho.

De acordo com informações obtidas na página virtual da empresa, a missão desta Universidade Corporativa é promover a educação continuada através do conceito “Ensinar a Ensinar” e “Aprender a Aprender”. A promoção e a difusão dos valores e da cultura empresarial, bem como o desenvolvimento da comunicação interna e externa, além da constante pesquisa e inovação gerencial de forma a multiplicar os conhecimentos adquiridos pelas Unidades de Negócio em seus campos específicos de atuação fazem parte dos objetivos desta Universidade Corporativa.

Existem três eixos de atuação da Academia que são:

- **Programação Aberta** – São programas básicos de formação multidisciplinar que abrangem as relações humanas e o *management* como um todo aplicado às realidades das empresas;

- **Tailor-Made** – São programas específicos aplicados pela Universidade Corporativa, desenvolvidos conforme a necessidade e interesse do cliente, de forma a unir a experiência e vivência na solução de problemas das Unidades de Negócio;

- Programas Estratégicos – São programas que visam a divulgação e sedimentação dos valores e da cultura da empresa.

Os programas podem ser ministrados por consultores da Academia, por profissionais reconhecidos nas Unidades de Negócio ou por consultores externos contratados.

Os cursos são realizados presencialmente, visto que a maior parte dos profissionais faz parte de um público alvo que não tem acesso facilitado aos meios tecnológicos.

A Academia vem participando ativamente nos programas de formação para a Hotelaria Accor, treinando intensamente as chefias operacionais: governantas, chefes de cozinha, gerentes de restaurantes, recepcionistas, central de reservas, dentre outros.

A empresa também realiza atendimentos *in company*, enviando consultores para os locais onde acontecerão os treinamentos. São cerca de 60% dos cursos realizados na própria Academia e 40%, em outras localidades. Para a organização essa é uma alternativa viável e adequada para a sua realidade.

Desta forma, os problemas constatados anteriormente tais como dispersão de esforço, perda de economia de escala e falta de continuidade nos programas começaram a ser resolvidos e o resultado deste investimento foi que a empresa passou a ser considerada como uma das 100 melhores organizações para se trabalhar no Brasil, de acordo com a pesquisa realizada pela Revista Exame.

- **Universidade da Caixa Econômica Federal**

De acordo com informações obtidas na página da instituição, a universidade corporativa da Caixa Econômica Federal é a primeira desse tipo no setor público no Brasil. Ela é gratuita e estará disponível para todos os funcionários do banco e também para prestadores de serviços da empresa, num universo de mais de 90.000 pessoas.

A possibilidade de aproximar o negócio da instituição à prática do profissional e a reciclagem de conhecimentos são consideradas vantagens da utilização da Universidade Corporativa.

Existem na Universidade da Caixa 35 cursos diferentes divididos em quatro áreas que são:

- Desenvolvimento Urbano;
- Transferência de Benefícios;
- Serviços Financeiros e;
- Gestão Empresarial.

O banco investiu R\$ 6,5 milhões na aquisição de programas e servidores de rede para os controles de frequência e avaliação. Alguns cursos são realizados a distância pela internet ou por meio de CD-ROMs, e outros são ministrados em salas de aula e seminários.

Os cursos da Universidade Caixa estão separados em três níveis:

- Técnicos e atualização - sobre tópicos ligados à rotina da Caixa como Avaliação de Imóveis, Abertura de Contas ou utilização dos sistemas de informação da Caixa;

- Superior Caixa - são cursos mais avançados como Gestão Empresarial, Administração Bancária ou Transferência de Benefícios e desenvolvimento Social. Esses cursos possuem certificações compatíveis aos de nível superior seqüencial;

- Especialização Caixa - Cursos do tipo MBA e outros tipos de especialização como Desenvolvimento Urbano.

Através destes cursos, a Caixa Econômica Federal vem conseguindo capacitar seus profissionais de diversos níveis, atuando ativamente no desenvolvimento dos mesmos através de um aperfeiçoamento constante.

### **3 ASPECTOS TÉCNICOS E ECONÔMICOS DOS MEIOS PRESENCIAL E A DISTÂNCIA**

Pretende-se neste capítulo apresentar algumas considerações sobre a utilização dos meios presencial e a distância para os programas desenvolvidos para as empresas.

As dúvidas existentes em relação ao meio mais adequado para determinados tipos de programas fazem com que seja necessário expor, neste capítulo, algumas informações pertinentes a educação a distância e ao ensino nas salas de aula.

Vale ressaltar que há vários autores que fazem críticas tanto ao meio presencial quanto ao meio a distância. Sendo assim, salienta-se que não faz parte do objetivo defender uma ou outra corrente de pensamento e sim, analisar quais são as circunstâncias ideais para se utilizar determinados meios.

#### **3.1 O Meio Presencial**

De acordo com MOORE (apud KEEGAN, 1996, p.25) a educação presencial é aplicada formalmente em sala de aula, com instruções ministradas na escola, colégios ou universidades, onde o professor e estudantes estão fisicamente presentes no mesmo tempo e no mesmo lugar.

Geralmente, o meio presencial acentua os contatos interpessoais e tende a ser mais homogêneo quanto a idade, qualificação e ao nível de escolaridade dos alunos.

### 3.1.1 Características do Meio Presencial

ARETIO (apud LANDIM, 1997) ressalta algumas características da educação presencial que são:

- Os docentes são considerados a fonte do conhecimento, basicamente vistos como educadores, onde as suas habilidades e competências são muito difundidas<sup>3</sup>;

- A comunicação existente é face a face, ou seja, de forma direta entre professor e alunos. Geralmente, há um uso limitado de meios tecnológicos para melhorar as aulas ministradas e tais tecnologias podem ser encontradas em oficinas ou laboratórios próprios da instituição de ensino;

- A estrutura dos cursos presenciais possibilita o surgimento de problemas administrativos de horário e espaço físico, fator este que pode fazer com que a instituição recuse alunos<sup>4</sup>.

DIB (apud BOOG, 1980) também ressalta uma característica da educação convencional<sup>5</sup> que é a de se utilizar uma única metodologia para alcançar diferentes objetivos. Tal afirmativa vem ao encontro com o exposto por ARETIO (apud LANDIM, 1997), onde a limitação no uso dos recursos tecnológicos ainda impera em muitas aulas.

### 3.1.2 Capacitação Presencial para as Empresas

Em relação a capacitação presencial para as empresas, cabe alguns comentários específicos pois, em virtude da necessidade de uma rápida atualização de um grande número de trabalhadores, associada à dificuldade de

---

<sup>3</sup> Vale ressaltar que no meio a distância, isso também pode acontecer.

atendimento simultâneo de tais profissionais, algumas críticas ao meio presencial vêm sendo realizadas.

Tais críticas muitas vezes não interferem no processo de capacitação das empresas, visto que cada caso é um caso, ou seja, nem sempre o que é viável para uma organização será da mesma forma para as demais.

No Brasil, a procura por determinados tipos de cursos pelas empresas ou somente profissionais, de forma desvinculada, vem crescendo ano a ano conforme apresentado na tabela seguinte. No entanto, percebe-se que o oferecimento dos mesmos é maior através do meio presencial visto que, nem todas as instituições de excelência oferecem os seus produtos e serviços educacionais a distância.

Tabela 03 – Evolução das Matrículas por Modalidade 1995-1999

Anos	Aprendizagem	Qualificação	Habilitação	Treinamento	Tecnólogos	Total
1995	67.065	93.347	19.359	1.417.333	429	1.597.533
1996	62.409	96.172	20.935	1.653.343	315	1.833.174
1997	57.318	101.864	24.999	2.266.775	253	2.451.209
1998	47.972	124.146	27.255	2.443.119	290	2.642.782

Fonte: Departamentos Regionais do Senai (2000)

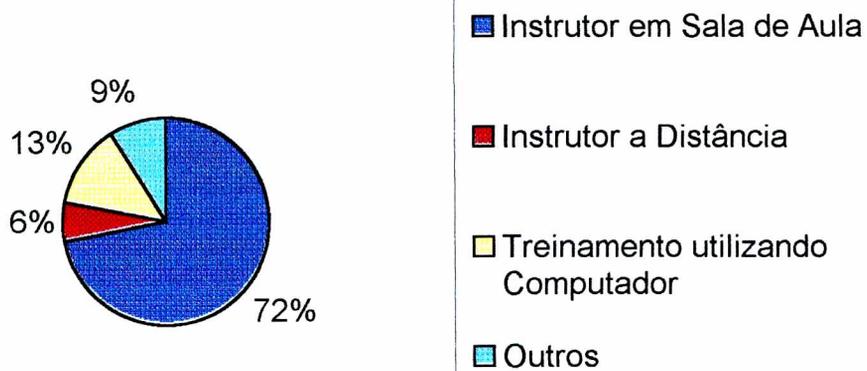
De acordo com as pesquisas contidas no Industry Report 2000 e apresentadas na figura seguinte, o meio presencial vem sendo amplamente utilizado para se capacitar profissionais e demais estudantes.

Figura 04 – Como são Ministrados os Treinamentos

<sup>4</sup> Definitivamente, esta é uma das maiores limitações do meio presencial.

<sup>5</sup> Para o autor, o termo pode ser entendido como capacitação através do meio presencial.

## Como são ministrados os Treinamentos



Fonte: Industry Report 2000

Tal fato pode ser explicado visto que por ser mais conhecido e amplamente utilizado em todas as camadas da sociedade, as pessoas acabam se familiarizando mais com o meio presencial, onde a dependência de um instrutor, de comparecer a uma sala de aula, de possuir um horário pré-estabelecido, de enfatizar as emoções, de salientar a linguagem corporal, de fazer com que as pessoas convivam entre si frente a frente, resultam em uma melhor troca de experiências.

De acordo com HUDSON (2001), a composição da população corporativa pode indicar uma predisposição pelo meio presencial. Para o autor, os treinandos mais velhos, que cresceram e foram educados pelo modelo escolar tradicional, geralmente tendem a preferir o estudo em sala de aula em detrimento do treinamento com tecnologia, porque estão mais habituados a esse paradigma.

A dificuldade existente em relação ao medo de se experimentar algo novo faz parte da linha de estudo de diversos autores seja na área da educação, psicologia, administração, porque geralmente o novo exige dos profissionais

uma postura de mudança. Por isso é que a utilização da tecnologia no ensino, muitas vezes pode ser mal interpretada por já existir uma cultura criada que beneficia o meio presencial (SANCHO, 1998).

A questão referente a validação do conteúdo ministrado também deve ser salientada. Por oferecer condições para realizar determinadas experiências práticas *in loco*, através de aulas laboratoriais por exemplo, o meio presencial se credencia como o mais adequado para proporcionar melhores resultados de aprendizagem em certos casos visto que, em tais situações, o meio a distância ainda não consegue plenamente oferecer o mesmo tipo de atividade.

Um outro fator que pode ser apresentado é a interatividade existente entre as partes envolvidas no processo de transmissão de informações. Por possibilitar maior contato físico e visual entre as pessoas, o meio presencial pode, para boa parte dos casos, acabar proporcionando maior motivação, fator esse que pode gerar um diferencial na mensuração de resultados em Programas de Capacitação Profissional.

Por outro lado, algumas empresas optam por realizar seus cursos presencialmente devido ao fato de que, em determinadas circunstâncias, torna-se mais fácil enviar representantes para os locais onde serão ministrados os treinamentos ao invés de adquirir tecnologias para aplicarem os programas a distância.

A questão da dualidade existente entre o acesso à tecnologia e as características do público alvo também auxiliam a maximizar a preferência pelo meio presencial. Visto que em certas ocasiões não existem condições para se acessar as informações disponíveis em sites da internet ou oferecidas via

sinais de satélite, a utilização do meio presencial consegue resolver os problemas existentes.

### 3.1.3 Custos para as Empresas com o Meio Presencial

O custo pode ser considerado como um fator amplamente analisado e negociado pelas empresas quando o assunto é capacitação profissional. A dificuldade de se adequar grandes volumes de recursos financeiros para o aperfeiçoamento de toda a mão-de-obra, faz com que o conhecimento de todos os elementos que compõe a planilha de custos seja necessário para auxiliar na melhor tomada de decisão possível.

Em relação à escolha do meio presencial, os custos que geralmente são envolvidos no processo decisório, de acordo com BOOG (1980), podem ser:

- Docentes

O pagamento de professores ou instrutores externos contratados, bem como salários e encargos de funcionários da empresa que se dedicam em tempo parcial às atividades de ensino devem ser considerados no momento de execução do curso.

- Material didático

A aquisição de livros, apostilas, ou qualquer outro material instrucional destinado a auxiliar o profissional deve ser considerada também.

- Consumo

O consumo de todo material de apoio administrativo a projetos faz parte de um item referente;

- Diárias

Os gastos de alimentação, hospedagem e ajuda de custo a participantes de atividades de formação profissional caso eles tenham que se deslocar até o centro de excelência que está ministrando os cursos devem ser considerados caso os cursos sejam ministrados em outras localidades fora da organização;

- Transporte

As passagens aéreas, ônibus, táxi e reembolso de quilometragens associadas a fins específicos;

- Serviço de terceiros

Considera-se nesse caso a prestação de serviços ligados a atividades de formação profissional;

- Outras despesas

A locação de dependências, o aluguel de equipamentos, a aquisição de outros materiais de consumo, dentre outras podem ser considerados itens de custo.

Vale ressaltar que neste tópico estão sendo considerados também os custos com a infra-estrutura própria da empresa, caso ela já tenha o seu centro de treinamento, depreciações, amortizações, entre outros itens relacionados.

Para melhor analisar a relação custo *versus* benefício do meio presencial, simular-se-á a aplicação de um curso para um determinado grupo de funcionários, contemplando dois cenários distintos que são os cursos oferecidos nas próprias dependências e os cursos ministrados em outras localidades.

- **Cursos oferecidos nas próprias dependências**

Se o curso escolhido for a princípio na própria organização, deve-se realizar um levantamento prévio para dimensionar as outras variáveis apresentadas acima por BOOG (1980).

Através desta decisão, eliminar-se-á alguns custos que tendem a influenciar diretamente na escolha que são os itens de viagens, transportes e diárias dos profissionais que iriam realizar os cursos.

Os custos relacionados aos docentes podem variar mediante objetivos dos programas de forma a maximizar a importância ou não da contratação de profissionais docentes externos às empresas. Diante disso, pode haver desembolsos com viagens, diárias e transportes. A utilização de profissionais internos por sua vez pode surgir como uma alternativa de baixo custo.

O material didático, a princípio terá um custo de preparação inicial alto com a reprodução, revisão e diagramação do mesmo. Porém, tais custos não onerarão tanto o programa a ser oferecido se comparados com os demais.

Os custos relacionados ao consumo são pertinentes a medida em que as empresas não terceirizam seus serviços administrativos. Desta forma, diante desta situação, apresenta-se a necessidade de se considerar os custos com pessoal, materiais de expedientes, secretaria, dentre outros.

A composição de custos pertencentes aos itens denominados como outras despesas e serviços terceirizados, implicam em decisões arbitrárias de cada organização visto que as realidades das mesmas certamente são diferentes entre si. Cabe a elas decidirem que elementos pesam mais para a tomada de decisão.

Os custos com a própria infra-estrutura podem ser divididos de acordo com o alcance de suas aplicações, ou seja, podem ser amortizados de acordo com as condições de pagamento das próprias empresas, visto que são frutos de um investimento físico.

- **Cursos oferecidos em outras localidades**

Para este cenário, a análise dos custos é basicamente a mesma. No entanto, muda-se o local onde serão oferecidos tais cursos de forma a alterar significativamente a composição dos mesmos.

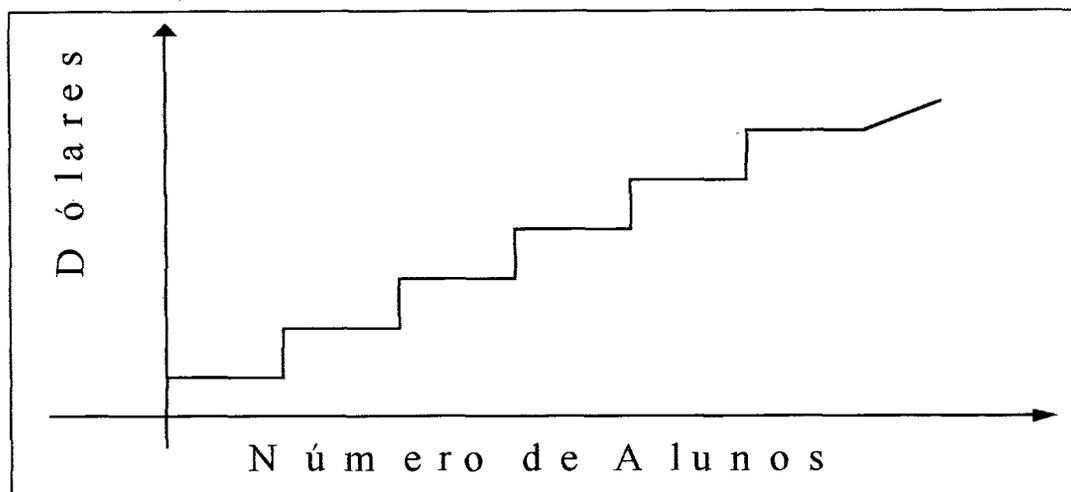
Primeiramente, ressalta-se que dependendo do tempo de duração do curso, recomenda-se destinar uma reserva para cobrir os custos relacionados ao transporte, hospedagem, viagens e alimentação do grupo de profissionais que serão capacitados. Salienta-se também que deverão ser contabilizados os custos referentes a substituição destas pessoas.

Os custos com professores, material didático, material de consumo, além de outras despesas provavelmente serão embutidos no valor total dos cursos oferecidos. Desta forma, as empresas pagarão por um conjunto de serviços terceirizados.

Para uma análise mais efetiva da relação benefício *versus* custo, recomenda-se que as empresas considerem o número de alunos como principal fator de decisão. Se houverem poucos alunos para participarem das aulas, os custos serão proporcionalmente mais baixos.

No entanto, conforme demonstrado na figura abaixo, a medida em que o número de participantes aumenta, os custos também tendem a crescer.

Figura 05 – Projeção dos Custos do Meio Presencial em Relação ao Número de Alunos



Fonte: Bates (1999)

Tal fato pode ser explicado visto que o meio presencial possui limitações relativas ao espaço físico, onde obrigatoriamente torna-se necessário investir em uma ampliação da estrutura física e também, pela questão da necessidade de se contratar mais profissionais docentes para ministrar os cursos para não prejudicar a interatividade entre os professores e alunos.

### 3.2 A Educação a Distância

Pesquisadores afirmam que o ensino de forma presencial não vem conseguindo atender a quantidade de alunos que concluem o segundo grau e que aspiram poder cursar uma faculdade ou um outro tipo de curso que lhes dê uma titulação superior, ou os prepare para o mercado de trabalho.

Para BELLONI (1999), devido a expansão do ensino secundário e com a tendência do aprendizado para a vida toda, os sistemas de educação deveriam

expandir as suas ofertas de serviços, criando novas possibilidades de formação continuada.

Esse problema associado a questão da formação profissional vem sendo discutido pelo menos desde 1993. Nesse ano, por exemplo, houve no Brasil, um encontro entre os Ministros da Educação Ibero-Americanos. A reunião tinha como pauta tratar de assuntos relacionados à formação profissional e a oferta de programas educacionais que preparassem adequadamente a mão-de-obra para o desempenho do trabalho (UNESCO 1998, pg.26).

No evento, percebeu-se a necessidade de se realizar reformas nos sistemas educativos dos países que compõem o grupo (inclusive Brasil), com o propósito de apresentar uma estrutura mais variada, aberta e flexível, que permitisse estabelecer uma opção capaz de multiplicar e diversificar as ofertas educativas para todos os profissionais através da utilização da educação a distância, visto que por razões de moradia, familiares ou de emprego, profissionais encontravam dificuldades de seguir os cursos regulares presenciais.

Em outras palavras, a utilização de metodologias a distância poderia viabilizar alternativas capazes de melhorar o processo de educação profissional conforme salientado por CARDOSO (2000), onde:

“Os programas de treinamento e desenvolvimento profissional, baseados nos conceitos da educação a distância se tornam, cada vez mais, uma opção para as exigências do mundo moderno; um mundo sem fronteiras para a informação, ágil, competitivo, que nos coloca frente a uma

demanda de reformulação nos tradicionais programas de recapacitação de pessoal”.

No contexto empresarial, a EAD possivelmente possibilitaria um acesso maior ao conhecimento, bem como multiplicaria o número de informações de forma dirigida para as empresas interessadas em capacitar seus funcionários.

De acordo com BARCIA (apud SPANHOL, 1999, pg 36):

“A intensificação do uso da educação a distância é uma das principais tendências deste final de milênio. A globalização da economia e a rapidez das inovações tecnológicas estão exigindo esforço cada vez maior na formação, treinamento e reciclagem profissional. A educação a distância é um componente fundamental para a integração universidade-empresa e para parcerias entre universidades. O uso de novas tecnologias permite otimizar os recursos disponíveis. Aplicar estas tecnologias na educação significa multiplicar o acesso ao conhecimento”.

Visto que o meio presencial possui algumas deficiências quanto a capacidade de atendimento simultâneo, fator esse que pode inviabilizar o processo de capacitação coletiva nas organizações, entende-se que este seja um dos motivos que fazem com que a EAD se torne um elemento mais almejado pelas empresas dispostas a investir em programas de capacitação profissional.

### 3.2.1 Definição de EAD

No que tange ao conceito de EAD, por ter acesso a várias fontes bibliográficas, pôde-se perceber que as definições sobre o tema não são

unânicos. As conceituações variam de acordo com as percepções e modelos vivenciados pelos autores em suas respectivas épocas. SARRAMONA (apud MARTINS&POLAK&SÁ, 1999, pg. 19), por exemplo, define EAD como “um processo que exige todas as condições inerentes a qualquer sistema educacional, a saber: planejamento, orientação do processo e avaliação”.

ARETIO (apud PRETI, 1996, pg. 25), por sua vez, conceitua EAD como “um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal na sala de aula entre professor e aluno como meio preferencial de ensino pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o apoio de uma organização e tutoria que propiciam uma aprendizagem independente e flexível”

De acordo com HOLMBERG (apud BELLONI, 1999), o termo EAD cobre várias formas de estudo, em todos os níveis, que não estão sob a supervisão contínua e imediata de tutores presentes com seus alunos em salas de aula ou nos mesmos lugares, mas que não obstante beneficiam-se do planejamento, da orientação e do ensino oferecidos por uma organização tutorial.

Para MOORE (1996, pg. 2) a EAD pode ser conceituada da seguinte maneira:

“A educação a distância é o aprendizado planejado que normalmente ocorre em diferentes locais através do ensino e os resultados provêm de técnicas especiais no *design* do curso, técnicas instrucionais especiais, métodos especiais de comunicação através da eletrônica, bem como uma organização especial e arranjos administrativos”.

PRETI (1996, pg.19) interpreta a EAD como “uma modalidade não tradicional, típica da era industrial e tecnológica, cobrindo distintas formas de ensino-aprendizagem, dispondo de métodos, técnicas e recursos, postos à disposição da sociedade”.

De uma forma mais resumida e sistemática, BOLZAN (1998) apresenta um levantamento com as principais definições encontradas por ela sobre EAD, conforme demonstrado no quadro seguinte:

Quadro 04: Definições de Ensino a Distância

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>ANO</b>
G.Dohmen	Auto-estudo	1967
O.Peters	Ensino industrializado	1973
M.Moore	Métodos instrucionais	1973
B.Holmberg	Várias formas de estudo	1977
W.Perry e G.Rumble	Comunicação de dupla via	1987
D.Keegan	Separação física	1991

Fonte: Bolzan (1998)

### 3.2.2 Características da EAD para as Empresas

Para a UNESCO (1998), a utilização da educação a distância 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 freqüência tende a ser maior e mais flexível e os custos de viagens e manutenção tendem a diminuir.

A EAD possui algumas características diferentes da educação presencial. Para KAYE & RUMBLE (apud LANDIM, 1997), tais características permitem que as empresas consigam:

- Enriquecer os recursos de aprendizagem e eliminar a dependência do ensino face a face;

- Favorecer a possibilidade de melhorar a qualidade da instrução ao atribuir a elaboração dos materiais didáticos aos melhores especialistas;

- Estabelecer a possibilidade de personalizar o processo de aprendizagem, para garantir uma seqüência acadêmica que responda ao ritmo do rendimento do aluno;

- Garantir a permanência do aluno em seu meio cultural e natural com o que se evitam os êxodos que incidem no desenvolvimento regional;

- Realizar esforços que permitem combinar a centralização da produção com a descentralização do processo de aprendizagem.

RAMOS (apud PRETI, 1996) apresenta outras características da EAD que podem ser atrativas para as organizações. As principais são:

- Abertura: vários cursos com um menor número de barreiras e requisitos de acesso, podendo atender a uma população mais numerosa e dispersa;

- Flexibilidade: espaço, assistência, tempo e ritmos de aprendizagem, que permitam diferentes entradas e saídas e a combinação trabalho/estudo/família, favorecendo assim, a motivação e a conseqüente permanência no curso;

- Eficácia: o estudante percebe que está sendo estimulado a se tornar sujeito de sua aprendizagem. Além disso, recebe um suporte pedagógico, administrativo, cognitivo e afetivo, através da integração dos meios e da comunicação;

- Formação permanente: visto que há uma grande demanda, no campo profissional e pessoal, pode-se dar continuidade ao programa de forma a adquirir novas atitudes, valores, interesses;

Em suma, a EAD possibilita que as empresas tenham profissionais estudando sem sair de suas dependências físicas, permitindo assim que se una o aperfeiçoamento funcional à manutenção da produtividade.

Ao analisar as características da EAD, pode-se afirmar que elas tendem a complementar as do meio presencial, visto que consegue-se atender um número maior de pessoas a qualquer hora e em qualquer local, ampliando assim a disseminação da cultura organizacional em um período de tempo menor.

### 3.2.3 Vantagens da EAD para as Empresas

As empresas podem obter resultados positivos com a utilização de programas de educação a distância em situações que exijam deslocamento de um grande grupo, velocidade necessária para repassar as informações, importância da disseminação da cultura organizacional, dentre outras razões.

Para FREIRE (2000), “a grande vantagem da EAD em relação ao ensino tradicional está na economia, visto que, deslocar um grupo para aulas de aperfeiçoamento requer investimentos pesados”.

BATES (apud RODRIGUES, 1998) por sua vez salienta que “a utilização de tecnologias em larga escala apresenta vantagens visto que as implicações para a educação e treinamento são imensas. Os estudantes terão acesso não apenas a uma grande variedade de mídias, mas também a um grande número de fontes de educação”.

De acordo com CLOSE; HUMPHREYS & RUTTENBUR (2000, pg.12), as vantagens e os benefícios em se utilizar tecnologias no processo de capacitação profissional são numerosas. As principais são:

- Custo efetivos – A disseminação da informação através de meios tecnológicos podem ter custos mais efetivos, em virtude do tempo em que o aprendizado pode ser realizado. Estima-se que se economize cerca de 20% a 50% do tempo em relação ao meio presencial;
- Aprendizado controlado – A tecnologia permite uma autoridade individual em relação ao ambiente de aprendizado, seja ele ministrado em sala de aula, trabalho ou em casa;

- Interatividade – Os avanços da tecnologia fizeram com que se desenvolvesse ambientes de aprendizagem interativos. Estes ambientes começaram a renovar o interesse do aluno em relação ao processo de capacitação, visto que a interação torna-se mais ativa;

- Uniformidade de conteúdo – A informação desenvolvida pode ser consistente para todos os usuários, reduzindo a possibilidade de várias interpretações;

- Atualização rápida de conteúdo – Conteúdos podem ser atualizados em tempo real. Isto aumenta a taxa de como o conhecimento é adquirido, o que é especialmente importante em uma corporação.

As vantagens relacionadas acima demonstram que para determinados interesses das organizações, vale a pena utilizar meios a distância. O controle existente no meio a distância dificilmente é aplicado no meio presencial, fator este que ressalta mais uma diferença importante entre os dois meios.

#### 3.2.4 Desvantagens da EAD

Mesmo tendo tantas vantagens para as empresas, a EAD também apresenta algumas desvantagens conforme ressaltado por LANDIM (1997):

- Limitação em alcançar o objetivo de socialização, pelas escassas ocasiões para interação pessoal dos alunos com o docente entre si;

- Empobrecimento da troca direta de experiências proporcionadas pela relação educativa pessoal entre professor e aluno;

- O *feedback* de possíveis erros pode ser mais lento, embora os meios tecnológicos reduzam estes inconvenientes;

- A homogeneidade dos materiais instrucionais, visto que todos aprendem o mesmo, por um só pacote instrucional, conjugado a poucas ocasiões de diálogo aluno/docente;

- Os resultados da avaliação a distância são menos confiáveis do que os da educação presencial;

- Custos iniciais muitos altos para a implantação de cursos a distância, que se diluem ao longo de sua aplicação, embora seja indiscutível a economia de tal modalidade educativa;

- Os serviços administrativos são geralmente mais complexos que no ensino presencial.

Porém, algumas afirmativas apresentadas vão perdendo a validade conforme o passar do tempo. Com o avanço tecnológico e com a facilidade de acesso às mídias tecnológicas, a possibilidade de se realizar programas educacionais com maior interatividade vem aumentando, além do que o acesso à própria tecnologia também vem crescendo. Cita-se como exemplo os kits distribuídos pelo governo federal para as escolas municipais no projeto TV Escola.

A questão da socialização por outro lado é pertinente, visto que o contato humano não ocorre virtualmente.

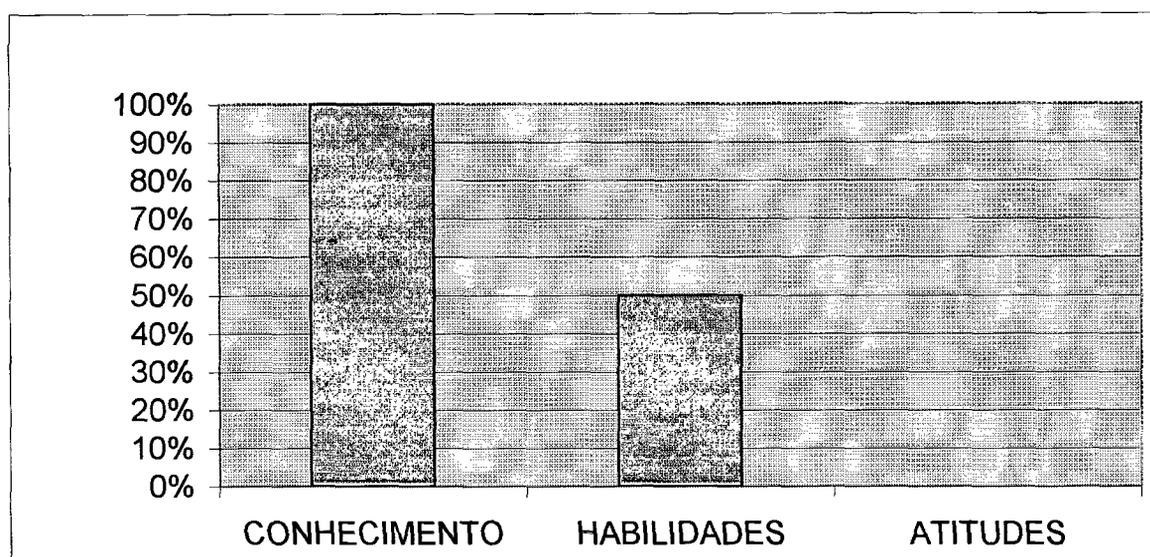
Um outro fator mencionado, o empobrecimento da troca direta de experiências entre professor e aluno não é de toda verdade atualmente. De acordo com STEIL (apud VOGT, 2001), pode-se “dizer que o aluno do ensino tradicional vai a faculdade, tem 4 horas de aula por semana com o professor e depois só volta a vê-lo na próxima semana. O modelo LED exige que o

professor ministre as aulas, responda a todos os e-mails enviados pelos alunos e tenha um contato interativo constante”.

Vale ressaltar que o caso citado acima serve como um exemplo. Há no Brasil diversas instituições que realizam atividades de EAD. Cada uma com um modelo, público-alvo, estratégias e políticas próprias.

Uma possível desvantagem da EAD apresentada por EBOLI (2001) é proveniente da sua utilização em cursos voltados para a prática de novas habilidades ou atitudes, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Figura 06: Tendência de Efetividade da EAD



Fonte: Eboli (2001)

De certa forma, existem determinados tipos de cursos que se tornam complexos para serem oferecidos a distância. Para isso, faz-se necessário analisar completamente as características do público alvo. Para a questão de aquisição de informações para aperfeiçoar as habilidades humanas, dependendo do tipo de mídia e acompanhamento utilizados, a tendência de sucesso com a educação a distância torna-se maior.

Cita-se como exemplo prático à construção de um avião. Presencialmente, o resultado deste curso deverá ser excelente. A distância, dependendo do tipo de mídia e linguagem utilizados talvez. A Internet por exemplo, poderia não ser a mídia mais indicada, a não ser se pudesse possibilitar a observação dos passos através de imagens. O vídeo, por sua vez, tenderia a ser o mais indicado. O acompanhamento através de material impresso e tutoria a distância reforçariam o caso.

### 3.2.5 Mídias de EAD para Programas de Capacitação Profissional

De acordo com RODRIGUES (1998), a EAD pressupõe o uso da mídia. Estando os alunos e professores distantes um dos outros, alguma tecnologia de comunicação é necessária para o contato. Até os anos 80, as tecnologias disponíveis eram poucas e simples para a produção, acesso e interação dos cursos. As instituições baseavam os seus trabalhos em material impresso, programas em áudio, vídeo ou transmissões em TVs e rádios educativas.

A evolução das mídias eletrônicas pode ser considerada uma das maiores responsáveis pela maximização do uso de sistemas de EAD. Visto que o atendimento ao aluno tornou-se possível em qualquer localidade do mundo, desde que este tenha como acessar a tecnologia e, principalmente, em “tempo real”, a utilização da EAD em programas de capacitação profissional vem aumentando consideravelmente com o passar dos anos.

Dependendo das características do programa de capacitação a ser realizado, existem vários tipos de mídias adequadas para cada situação. As

mais conhecidas e utilizadas pelas empresas de ponta são, conforme apresentado por NETO (1998):

Tabela 04: Métodos e Meios de Treinamento

Métodos	% NAS EMPRESAS DE PONTA	% TOTAL DA PESQUISA
TBC	66	35
Internet	3	-
Videoconferência	45	24
Livros Técnicos (Material Impresso)	97	94
Video	99	97

Fonte: Neto (1998)

Vale ressaltar o baixíssimo índice de utilização da Internet nos treinamentos empresariais. Tal percentual certamente teve um crescimento considerável nos anos subseqüentes, visto que o uso da Internet pelas empresas também cresceu.

### 3.3.5.1 Treinamento Baseado em Computador – TBC

De acordo com PINTO (apud BOOG, 1994, pg. 300) “ O TBC é um sistema que utiliza recursos de informática para conduzir um processo individualizado e interativo de aprendizagem”. Para o autor, o TBC deve ter como características: a interatividade, a adaptabilidade, a individualidade, a economia e a qualidade, dentre outras.

As vantagens em se utilizar programas de educação profissional baseados em tecnologia de computador são, conforme mencionado por BATALHA apud BOOG, (1994) e PINTO apud BOOG (1994):

- Possibilidade de envolver ativamente o aluno no processo de ensino, no intuito de fazer com que ele participe do processo de aprendizagem;

- Individualização do aprendizado possibilitando o aluno controlar a velocidade de seu aprendizado, além de ajustar as dificuldades de diálogo treinando/instrutor;

- A possibilidade de multiplicar pontos de treinamento através da distribuição de cópias dos programas em locais geograficamente dispersos;

- Padronização do material, manutenção e atualização automática dos cursos, redução de custos e de obstáculos logísticos;

As desvantagens da utilização do CBT para as empresas, de acordo com PINTO apud BOOG (1994), são:

- O custo inicial para as empresas em relação à estrutura física;

- A falta de conhecimentos técnicos por parte dos treinandos;

- Custos de desenvolvimento com o software;

- Eventual falta de Recursos Humanos especializados para implantar e desenvolver o sistema, etc.

Por fim, o TBC permite um aluno aprender de acordo com o seu próprio ritmo, fator esse que valoriza ainda mais tal ferramenta. Para as empresas, o TBC facilita o gerenciamento da questão estudo *versus* trabalho.

### 3.3.5.2 Teleconferência

Teleconferência, de acordo com SOUZA (2000), é a transmissão de programas de TV ao vivo, via satélite, com um ponto de emissão e diversos pontos de recepção, portanto comunicação unidirecional.

A teleconferência pode ser utilizada para facilitar encontros, workshops, cursos e conversações entre uma pessoa ou grupos situados em várias localidades WILLIS (1994, pg. 171). SPANHOL (1999) inclusive ressalta que a teleconferência permite as pessoas obterem educação e treinamento em sua própria comunidade, em ambientes alternativos, sem a necessidade de um longo e dispendioso deslocamento do pessoal treinado.

Para as empresas, a utilização da teleconferência em programas de capacitação profissional pode resultar em um maior alcance referente à distância física, visto que os sinais são enviados a um satélite e, recebidos através de antenas parabólicas conectadas a um monitor de TV.

No Brasil, cita-se novamente o programa criado pelo governo federal denominado TV Escola, (programa este que teve como característica a distribuição de “kits tecnológicos” para as escolas públicas de uma antena parabólica, um receptor de satélite, uma televisão, um videocassete, além de dez fitas de vídeo, para que se pudessem capacitar, atualizar e valorizar os professores da rede pública de ensino fundamental e médio). A cobertura da teleconferência é de quase 100%.

A transmissão de uma teleconferência pode ser feita com ou sem codificação. A transmissão se for criptografada só poderá ser recebida pela pessoa que tiver um “decoder” e a chave lógica. Caso contrário, o sinal pode ser recebido em qualquer ponto desde que, esteja na área de cobertura do satélite através de uma antena parabólica, um sinalizador e um aparelho de TV sintonizado no canal e horário pré-determinado (SPANHOL, 1999).

A interação entre aluno e estúdio de emissão do programa pode ser realizada através de fax, telefone ou e-mail. Apesar da interação entre aluno-professor não ser alta, este recurso pode atingir facilmente milhares de pessoas (SOUZA, 2000).

Os custos para a utilização da teleconferência em programas de capacitação profissional referentes a transmissão via satélite, bem como para manter toda a estrutura operacional e administrativa em condições de realizar o programa a ser exibido, tendem a diluir a medida em que o número de alunos vai crescendo. Caso o número existente seja baixo, é recomendável utilizar outras tecnologias.

Neste sentido, pode-se afirmar que a teleconferência é uma mídia potencial para programas de capacitação de curta duração, e, com grande quantidade de alunos dispersos geograficamente.

### 3.3.5.3 Internet

De acordo com SPANHOL (1999), a Internet é uma rede global, de origem militar, resultado de um projeto norte-americano. Atualmente, é a maior rede de computadores do mundo interligada a várias outras redes. Ela pode ser definida como uma modalidade de troca de informações entre computadores heterogêneos situados em ambientes remotos ligados a uma espinha dorsal ou "backbones" existentes em cada país e interconectados através de servidores quando numa rede corporativa e através de um modem ligado à linha telefônica ou ao usuário comum.

SOUZA (2000) comenta que através da Internet é possível se ter acesso aos mais avançados recursos de pesquisa do mundo, além da possibilidade de se usufruir um sistema inovador, cada vez mais flexível, rápido e barato, se comparado com outras mídias.

Para vários autores, as escolas estão caminhando de forma muito lenta em relação à utilização da Internet na educação. Entretanto, para as empresas o cenário é outro. Por utilizar esta mídia na capacitação profissional e, por possibilitar uma consulta assíncrona, a internet vem atingindo uma população de trabalhadores que dificilmente possuem tempo para conciliar o trabalho ao estudo, fator este que maximiza ainda mais o seu uso.

Por outro lado, a internet proporciona a um baixo custo a cobertura de uma grande área territorial. As empresas já perceberam que através da Internet elas conseguem resolver seus problemas de desenvolvimento profissional sem se preocupar com distâncias, acesso às mais variadas informações, velocidade da disseminação da cultura organizacional, dentre outros fatores.

#### 3.3.5.4 Videoconferência

De acordo com SPANHOL (1999, pg. 49), a “videoconferência é uma tecnologia que transporta sinais de vídeo e áudio digitalizados, devidamente tratados por softwares e algoritmos de compressão, multiplexados (somados) em uma única informação ou bit e conectados através de uma rede de transmissão (física ou ondas) de alta velocidade”.

Para WILLIS (1994, pg. 172) videoconferência é “uma teleconferência que usa a tecnologia de vídeo como um link de comunicação primário”.

Conforme mencionado por ESLIN (1997) apud SOUZA (2000), esta não é uma solução de comunicação que permite atender a largas escalas. Para o atendimento de um grande contingente, recomenda-se a teleconferência.

Para SPANHOL (1999), qualquer sistema de videoconferência deve prover a transmissão de mídias de áudio e vídeo. A qualidade pode ser definida em dois tipos que são a básica e a alta. A básica utiliza transmissão comprimida de áudio e vídeo, ocasionando assim, uma queda na qualidade de vídeo. A de alta qualidade utiliza transmissão via satélite onde os sinais não são comprimidos e a qualidade, dependendo da velocidade de transmissão é semelhante à de uma TV comum.

A comunicação com a videoconferência acontece em tempo real, com som e imagem transmitidos via linha telefônica em ambos os sentidos. Desta forma, a interatividade entre as partes torna-se muito maior visto que uma reunião virtual, por exemplo, pode acontecer em dois lugares (ponto a ponto) ou em mais de dois (multiponto) simultaneamente.

A videoconferência é ideal para ser utilizada em programas de capacitação profissional empresariais, visto que devido às ferramentas didáticas disponíveis no sistema, ao mesmo tempo em que um professor explica um conceito, ele pode acrescentar outros recursos pedagógicos tais como gráficos, projeções de vídeos, pesquisa na Internet, arquivos de computador, etc, fatores estes que maximizam ainda mais a qualidade das aulas ministradas em relação à utilização de meios tecnológicos CRUZ & MORAES (1998).

Para WILLIS (1994, pg. 172) o fato da videoconferência proporcionar uma comunicação interativa, uma rápida disseminação da informação e a possibilidade das empresas realizarem treinamentos corporativos fazem com que esta mídia seja considerada uma tecnologia importante para as organizações.

Neste sentido, de acordo com CRUZ & BARCIA (1999), as vantagens oferecidas pela videoconferência para as empresas são as seguintes:

- Em termos de vantagens econômicas, a videoconferência permite dispensar treinamento diretamente no local de trabalho ou nas instituições educacionais que possuam o equipamento necessário;
- Redução de custos de transporte e de alojamento, além de evitar o deslocamento tanto de alunos como de professores e a necessária substituição dos que saem para estudar;
- Permite uma transição mais gradual dos métodos presenciais;
- Permite espaço colaborativo para socialização e aprendizado em grupo;
- Possibilita escolher e planejar cursos mais interativos para classes pequenas ou menos interativos para grandes audiências;

Para MOORE & KEARSLEY (1996), uma desvantagem apresentada sobre a videoconferência é a do custo do equipamento ser muito alto. Porém, o gasto pode ser amortizado conforme utilização do maquinário em cursos continuados, que gerem para as empresas economias de escala.

Os avanços tecnológicos permitirão que os preços de equipamentos comecem a reduzir. Por outro lado, possibilitarão também que as empresas obtenham melhores resultados com a utilização desta mídia, o que em uma

análise de investimentos poderia significar aumento da taxa da relação benefício *versus* custo.

### 3.3.5.5 Material Impresso

O material impresso é a tecnologia com a qual os alunos estão mais familiarizados em termo de linguagem, formato e manuseio. Pode ser lido em qualquer lugar e acessado a qualquer momento, permitindo a posse permanente da informação para consulta e a segurança que o papel propicia.

Certamente esta mídia é uma das mais utilizadas nos processos de aprendizagem tanto em nível presencial quanto a distância. O seu formato em programas educacionais, conforme mencionado por WILLIS (1994, pg. 110) pode ser como:

- Livro texto – os livros textos servem como fonte básica para o conteúdo;
- Guia de estudo – o guia de estudo oferece um material suplementar e informa o estudante como proceder para manter o seu aprendizado;
- Workbook – o workbook contém atividades interativas para os estudantes;
- Plano do curso – o plano de curso contém os objetivos do curso, as expectativas dos instrutores, a lista de atividades dos alunos, além da descrição dos procedimentos e avaliações dos alunos;
- Estudos de caso – são utilizados para exemplificar determinadas situações teóricas de forma a facilitar a aplicação das informações obtidas.

Para ARETIO (1997, pg. 16), estimativas indicam que pelo menos 80% da aprendizagem, tanto de forma presencial quanto a distância, está baseada na

utilização do material impresso. As vantagens em se utilizar esta mídia, neste sentido, encontram-se listadas abaixo:

- Acesso – adaptação das circunstâncias espaço - temporais dos leitores, ou seja, não requerem equipamentos sofisticados para sua utilização;
- Transporte – pode ser transportado com facilidade, dependendo, logicamente, do formato e do tamanho;
- Seleção de informações, releitura – apresentam informações que podem ser consultadas a qualquer hora, quantas vezes o usuário desejar.
- Atualização – graças a existência de novas tecnologias para a produção do material impresso, a atualização de textos torna-se mais fácil e econômica.

Entretanto, o material impresso apresenta ainda algumas limitações que são, conforme abordado por WILLIS (1994, pg. 110):

- Interatividade – não existe interatividade com o professor ou tutor através do material impresso;
- Movimentos não podem ser demonstrados;
- Cores, se necessárias, são mais caras que o preto e branco;
- Uma proporção significativa de educadores não sabe como otimizar o uso do material impresso, fator esse que pode prejudicar a sua utilização.

Neste sentido, mesmo com a modernização das tecnologias, esta mídia não vem sendo excluída dos processos de capacitação. Por ter características próprias, acessíveis a qualquer pessoa ou instituição interessada em obter informações de uma maneira mais segura, o material impresso é considerado por alguns autores como viável e duradouro.

### 3.3.5.6 Vídeo

De acordo com MOORE & KEARSLEY (1996, pg. 83) , o vídeo é um meio poderoso para capturar a atenção e convergir uma grande quantidade de informações rapidamente. É um bom meio de ensinar qualquer procedimento envolvendo uma seqüência de ações.

Para RODRIGUES (1998), o vídeo possibilita a utilização dos recursos técnicos e estéticos do cinema e televisão para fins educativos. Para ela, o vídeo possui características claras de portabilidade, acessibilidade e flexibilidade de uso, fatores estes que podem facilitar o processo de aprendizagem.

O vídeo tem como característica proporcionar o controle do aprendizado pelos alunos, de forma a desenvolver melhor as atividades. Neste sentido, conforme apresentado por WILLIS (1994, pg. 166), as vantagens do vídeo são:

- Proporcionar um acesso visual ao mundo fora da sala de aula;
- Fornecer conceitos complexos e abstratos de forma simplificada através da visualização;
- Poder provocar emoções;
- Conseguir mostrar imagens microscópicas através de um *close*;
- Poder relatar eventos que já aconteceram há muito tempo.

Entretanto, WILLIS (1994, pg. 166) ressalta ainda que o vídeo possui algumas limitações. Dentre elas, podem-se destacar:

- Profissionais muito caros;
- Produção dos vídeos requer um acesso a um estúdio sofisticado;
- Produção consome muito tempo, requerendo assistência especializada;

- Requer um equipamento especializado e sistemas de comunicações muito caros;

- A motivação necessária para que haja uma participação ativa por parte dos alunos requer uma grande habilidade dos professores, além de um planejamento sistemático e um *design* criativo.

Uma outra característica do vídeo é a sua utilização em segmentos específicos e a sua facilidade de ser relacionado com outros materiais instrucionais.

KOUMI (apud SOUZA, 2000) salienta que o vídeo tem valiosas aplicações em programas de aprendizagem a distância que são:

- Amenizar o isolamento do aluno: pode mostrar o professor e ou outros alunos;

- Modificar atitudes ou opiniões: é estressante para trabalhadores aceitarem mudanças as quais tendem a resistir, mas são encorajados à aceitação assistindo a seus pares que mostram a experiência como positiva;

- Criar empatia por pessoas ou procedimentos: mostrar de forma mais agradável uma alternativa em comparação a outra;

- Encorajar e inspirar persistência, mostrando outras pessoas que tiveram dificuldades mas que ao final atingiram os objetivos propostos;

- Entreter, envolver: a linguagem humorística, a diversão, não excluem o aprendizado e inclusive têm grande potencial de facilitá-lo, independente da faixa etária do aprendiz;

- Validar as abstrações acadêmicas mostrando a sua utilização para resolver problemas reais: como uma ilustração, onde mostrar a aplicação de conceitos abstratos auxilia o entendimento.

### 3.2.6 Os Custos para as Empresas com a Educação a Distância

Atualmente, vários autores salientam que a EAD é a maneira mais viável para as grandes empresas capacitarem seus profissionais a um custo mais atrativo do que os obtidos através do meio presencial.

De certa forma, tais declarações são pertinentes visto que o cálculo dos custos referentes à aplicação da EAD pelas empresas variará dependendo da escolha da mídia e do tipo de programa a ser oferecido.

Em virtude das características de cada tecnologia, a definição da mais adequada implicará em uma diferente análise da relação benefício *versus* custos que se aplicada para um grande contingente de profissionais, permitirá às organizações a obterem uma economia de escala.

Da mesma maneira em que as empresas verificam se os cursos deverão ou não ser ministrados presencialmente, com a EAD os procedimentos são basicamente os mesmos de forma a possibilitar uma análise em dois cenários distintos:

- **As empresas somente como usuárias**

Neste caso, os custos referentes ao planejamento e execução dos cursos ficarão sob a responsabilidade de uma empresa ou instituição de ensino contratada para tanto.

Porém, dependendo da mídia escolhida e do curso a ser oferecido, a necessidade de se realizar investimentos tecnológicos para possibilitar o melhor aproveitamento do curso, torna-se imprescindível.

No entanto, os custos com viagens, hospedagens, transportes, diárias, alimentação, dentre outros, multiplicados pelo número de dias e pela quantidade de profissionais passam a não existir, o que possibilita um remanejamento financeiro para sanar outros interesses da organização.

Vale ressaltar que na maioria dos casos as empresas compram os serviços de educação a distância capazes de resolver os seus problemas. A partir de um diagnóstico realizado pelas instituições que irão oferecer os cursos, bem como, através da percepção das condições de acesso tecnológico, tipo de programa, quantidade e localização dos profissionais dentre outros tópicos necessários para a construção de um curso a distância, a relação benefício *versus* custo tende a aumentar.

- **As empresas como usuárias e produtoras**

Com a proliferação das Universidades Corporativas, várias empresas estão começando a desenvolver por conta própria os seus cursos de capacitação profissional a distância.

A estrutura de custos neste caso passa a ser mais complexa em virtude da quantidade de elementos que são considerados.

Alguns dos itens mencionados por BOOG (1980) tais como Docentes, Material Didático, Consumo, Serviços de Terceiros e outras despesas podem também pertencer às planilhas de custos das organizações interessadas em partir para esta alternativa.

Ao analisar a questão docente, percebe-se que os professores poderão não ser os únicos que transmitirão o conhecimento desejado. Provavelmente eles trabalharão com tutores e monitores que auxiliarão no acompanhamento das atividades desenvolvidas durante os cursos pelos profissionais. Por outro lado, não se pode deixar de cogitar a probabilidade de se necessitar de profissionais externos às organizações, que também podem fazer parte da estimativa de custos.

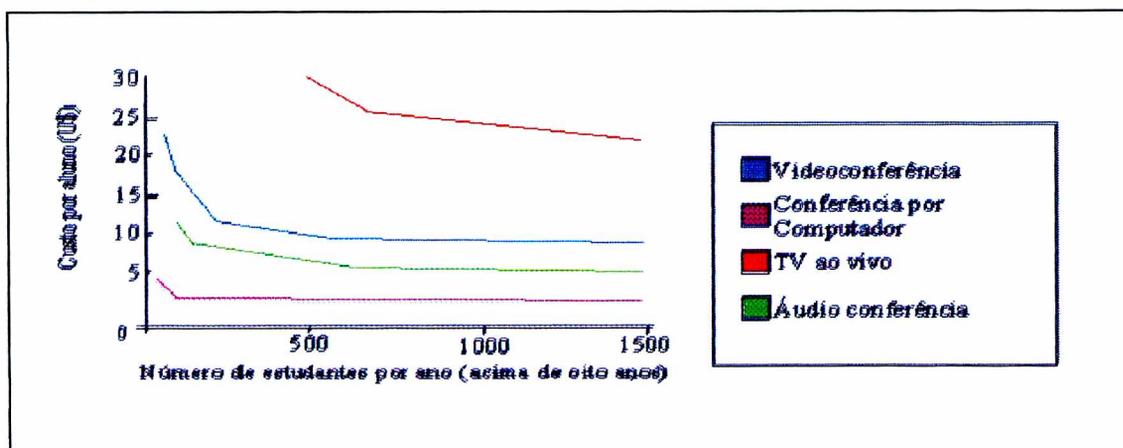
Para a construção do material didático, as empresas deverão contar com o apoio técnico de profissionais ligados a área da educação, visto que a metodologia desenvolvida para a perfeita compreensão da mensagem deve ser a mais clara possível. No entanto, cabe ressaltar que quanto mais diversificadas forem as competências do grupo, maior a probabilidade de se construir um excelente material didático.

Em relação ao material de consumo, a análise é bem similar às realizadas como meio presencial. Por ter um grupo próprio, as organizações deverão computar os custos referentes aos materiais utilizados em serviços administrativos, preparação de material, dentre outros.

Um outro detalhe importante a ser enfatizado são as tecnologias utilizadas para se ministrar os cursos. Dependendo do tipo de mídia escolhida, as organizações podem ter um valor diferente se comparado com outras. Além disso, em virtude das características de cada tecnologia voltadas para a capacitação profissional, o sucesso do programa depende em grande parte da interatividade proporcionada e pelas condições de acesso das mesmas pelos usuários.

Como exemplo do impacto das mídias nos cursos de capacitação, apresentam-se as figuras abaixo demonstrando a relação entre o valor do custo por aluno pela quantidade dos mesmos ao longo de um determinado período de tempo.

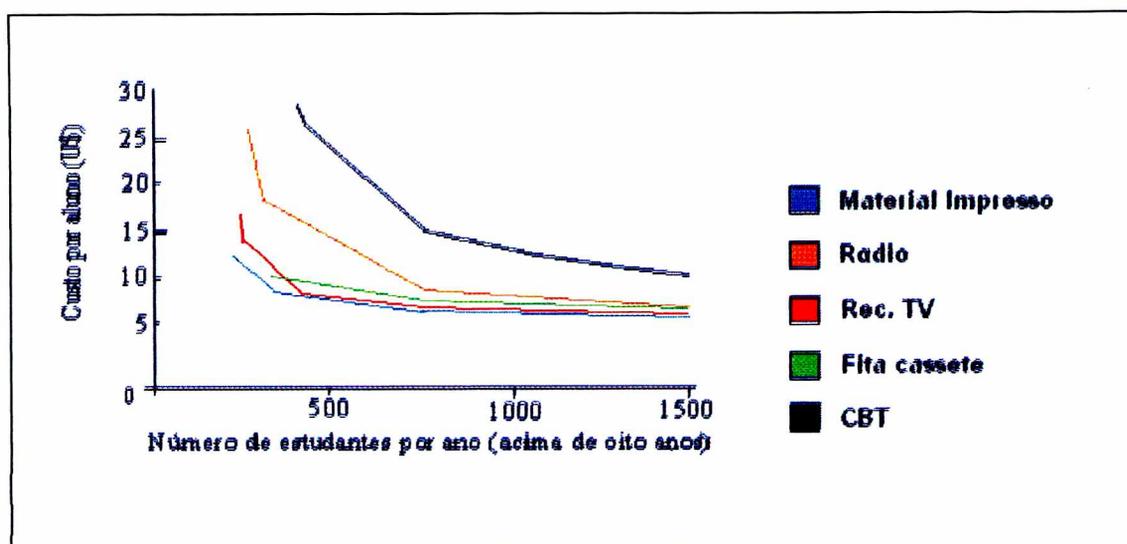
Figura 07: Relação Custo das Mídias *versus* Número de Alunos/Tempo I



Fonte: Bates (1995)

Para BATES (1995), os valores de custo com a Videoconferência são os que mais se diluem com o passar do tempo e com o aumento do número de estudantes. A conferência por computador, que já se inicia com custos mínimos se comparados com as demais, se mantém quase que constante.

Figura 08: Relação Custo das Mídias versus Número de Alunos/Tempo II



Fonte: Bates (1995)

A figura acima permite perceber que o custo de material impresso é o menor de todos, seguido das fitas de áudio, rádio, dentre outras.

Vale ressaltar porém, que os custos da mídia impressa variam conforme nível de sofisticação exigidos. Além disso, o gráfico acima não considerou os custos com a distribuição dos mesmos, fator esse que pode onerar consideravelmente caso o público alvo esteja muito disperso.

Em relação aos custos com os cursos baseados em tecnologia, deve-se mencionar que o custo para a criação dos mesmos é alto. Porém, a partir do momento em que estiver pronto, vários profissionais podem usufruir. A diluição destes custos no entanto começa a aumentar no momento em que o número de alunos cresce.

Para os cursos a serem oferecidos pela Internet, ressalta-se que a estrutura inicial de custos também tende a ser maior. Após a preparação dos mesmos, ainda há um pequeno acréscimo referente à manutenção dos conteúdos bem como a hospedagem dos mesmos no meio virtual. Salienta-se

também que deve-se considerar os custos com tutoria (caso seja assíncrono) e da discussão on-line (caso seja síncrono).

Em relação aos cursos que utilizam a Videoconferência, explica-se que as empresas terão que primeiramente adquirir os equipamentos necessários além de ter que montar uma sala de recepção com características próprias, para o perfeito andamento dos mesmos.

Em suma, para qualquer curso que necessite de tecnologias para serem ministrados, as empresas deverão incorporar em suas planilhas de custos os valores referentes aos investimentos necessários para se preparar de forma adequada. Sem isso, o resultado pode não sair como planejado.

## **4 ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

Este capítulo tem como objetivo apresentar casos salientando de que forma algumas empresas de grande porte realizam e gerenciam os seus programas de capacitação profissional.

Procurou-se conhecer a postura das empresas em relação ao tema proposto, obtendo-se ainda, respostas para as hipóteses sugeridas, destacando as situações mais interessantes em relação a cada organização.

A escolha das empresas estudadas não foi por acaso. Todas elas são consideradas referências em seus ramos de negócio.

As informações apresentadas nestes casos foram coletadas através de pesquisas em revistas especializadas, revistas institucionais, páginas virtuais na internet, e-mails, bem como através de conversas telefônicas e encontros em Congressos.

### **4.1 Souza Cruz**

A Souza Cruz é hoje uma das cinco maiores empresas do setor privado no país sendo responsável pela manutenção de 5 mil empregos diretos, com atuação em vários estados e no exterior.

A escolha da Cia Souza Cruz de cigarros para fazer parte do rol de empresas a serem estudadas foi através de uma indicação proveniente de um professor da Universidade Federal de Santa Catarina. Segundo ele, esta empresa vem investindo em programas de capacitação profissional para os seus Recursos Humanos, objetivando que os mesmos tivessem condições de

desempenhar, de maneira mais adequada, seus trabalhos conforme as necessidades do mercado e da própria organização.

Um outro fator que favoreceu a escolha da Cia Souza Cruz foi por ela ter bases de operações em várias localidades do Brasil e do mundo, o que vinha de encontro com as exigências mínimas apontadas na metodologia deste trabalho.

Com o objetivo de realizar um levantamento de informações da empresa antes de tentar entrar em contato com a mesma, foi necessário buscar na Internet todas as alternativas possíveis que apresentassem o modelo Souza Cruz.

Logo após, procurou-se fazer o contato inicial através de um e-mail a instituição desejando obter maiores informações. Em pouco tempo as perguntas foram respondidas pelo Sr. Raphael Sampaio, funcionário da empresa que trabalha no Departamento de Recursos Humanos da mesma.

De acordo com informações obtidas na *home-page* da instituição em Março de 2001, a Souza Cruz realiza as suas atividades de capacitação no intuito de preparar os seus funcionários para futuras exigências pessoais e profissionais. Para a companhia, o investimento em seus Recursos Humanos é essencial para manter o diferencial competitivo no mercado, visto que, seus profissionais tendem a se tornar mais qualificados para trabalhar diante das dificuldades existentes no cotidiano da organização.

Dependendo do tipo de programa de capacitação a ser realizado, a empresa pode ministrar seus cursos presencialmente ou a distância. Os cursos

presenciais podem ser feitos nas dependências da própria sede, ou, no exterior.

Conforme afirmação de Raphael Sampaio, “A Souza Cruz determina se os seus cursos serão presenciais ou a distância, levando em consideração que o que mais importa, é o aprendizado por parte dos funcionários”. Isso significa que a cultura organizacional tem uma forte influência na determinação do meio mais indicado.

Para Raphael Sampaio, o fato de predominar uma cultura pragmática visando o auto-desenvolvimento profissional, sem a presença de um instrutor, ainda é um objetivo a se alcançar. Ou seja, nem sempre o meio a distância poderá oferecer resultados tão bons quanto o presencial.

Desta forma, é por este e outros motivos que alguns cursos são apresentados presencialmente, pois a existência do contato físico entre o aprendiz e o instrutor é essencial para alguns profissionais da empresa.

Um exemplo de programa de capacitação profissional presencial a ser citado é o Educar. As aulas são ministradas nas unidades de Uberlândia e São Paulo. Este programa, tem como objetivo estimular os funcionários a cursar o supletivo de primeiro e segundo graus, tendo como base o Telecurso 2000. Um detalhe curioso é que para a perfeita viabilidade de cursos deste porte, conforme informação obtida na *home page* da organização, a Souza Cruz reformou as salas de aulas e auditórios de escolas e ainda doou os equipamentos e materiais didáticos.

Os cursos a distância da empresa são fornecidos através da sua própria Universidade Corporativa. Criada com o objetivo de estimular o

autodesenvolvimento dos funcionários da organização, a Universidade Souza Cruz - USC oferece diferentes recursos de aprendizagem para todas as áreas da empresa.

Atendendo inicialmente um grupo de 600 funcionários, a Universidade Souza Cruz foi implementada visto que a empresa apostava na iniciativa dos seus profissionais em se aperfeiçoar de uma forma mais flexível, através da utilização de metodologias de educação a distância.

Através da USC, a empresa pretende migrar progressivamente os seus programas de capacitação profissional presenciais para o meio virtual até achar o ponto de equilíbrio. Espera-se com esta ação conseguir utilizar todos os benefícios e possibilidades que a tecnologia oferece pois, conforme afirmação de Raphael Sampaio:

“Um primeiro ponto a se salientar é a economia que esses cursos representam para a empresa em seu orçamento, tanto em treinamentos quanto em despesas de toda a logística (viagens, hotéis...). Um segundo ponto é a possibilidade de que através da tecnologia do *e-learning* pode-se oferecer diversas ferramentas que permitam uma aprendizagem mais rica, mais eficaz (hipertexto, maior interação do usuário com o conteúdo, etc) e mais flexível”.

Por fim, para a empresa, a maior vantagem em se utilizar o meio a distância é resultante da mudança da mentalidade dos funcionários, em relação ao conceito de desenvolvimento pessoal e de empregabilidade no mercado de trabalho.

## 4.2 A Petrobras

A Petrobras foi criada 1953 para executar as atividades do setor petróleo no Brasil. Ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no país, colocando-se entre as vinte maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional.

A empresa possui cinco subsidiárias interligadas a rede que são:

- Petrobras Gás S.A - Gaspetro, subsidiária responsável pela comercialização do gás natural nacional e importado;
- Petrobras Química S.A (Petroquisa), que atua na indústria petroquímica;
- Petrobras Distribuidora S.A. - BR, na distribuição de derivados de petróleo;
- Petrobras Internacional S.A. - Braspetro, que atua nas atividades de exploração e produção e na prestação de serviços técnicos e administrativos no exterior;
- Petrobras Transporte S.A. - Transpetro, criada para executar as atividades de transporte marítimo da Companhia.

A escolha da Petrobrás para fazer parte do grupo de empresas pesquisadas foi feita visto que o Laboratório de Ensino a Distância<sup>6</sup> já tinha realizado um curso de Mestrado via Videoconferência.

Tal atividade significava em uma primeira instância que a empresa não se preocupava em experimentar meios alternativos para a capacitação de seus

---

<sup>6</sup> Laboratório pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, que atua na construção de cursos de Capacitação, Especialização e Mestrados a distância.

profissionais. Além disso, percebeu-se que a empresa já vem utilizando a educação a distância em seus cursos há um bom tempo.

Um outro fator que influenciou na escolha da Petrobras foi o da empresa ter várias unidades espalhadas pelo Brasil. Acreditava-se que por ter profissionais situados em localidades diferentes, a empresa deveria possuir um sistema que proporcionasse a melhor capacitação possível.

O levantamento de informações sobre a empresa foi realizado através de pesquisas em artigos científicos e na página virtual da mesma.

Conforme informações obtidas na *home page* da instituição, a empresa procura investir em programas de capacitação nas áreas de conhecimento consideradas prioritárias para o seu negócio, visando proporcionar o crescimento dos seus profissionais e, por acreditar que sem o aperfeiçoamento dos seus Recursos Humanos, fica impossível alcançar um patamar de desenvolvimento tecnológico.

A constante capacitação funcional tornou-se necessária para a Petrobras porque o tipo de trabalho desenvolvido em suas bases marítimas e terrestres, é de extremo risco e periculosidade.

Para CRUZ & MORAES (1998), a identificação das necessidades de capacitação da Petrobras fazem com que os conteúdos específicos a serem desenvolvidos venham de acordo com as modernizações dos setores da organização. Neste sentido, por possuir programas voltados para a disseminação do conhecimento na área da saúde, prevenção e controle de acidentes nos ambientes de trabalho, os cursos oferecidos pela organização vão desde os de formação básica até os de pós-doutorado.

Para ministrar seus cursos, a Petrobrás possui uma estrutura adequada para as suas necessidades, podendo os mesmos serem oferecidos tanto presencialmente quanto a distância. Para os cursos presenciais a empresa utiliza dois centros de desenvolvimento próprios.

Os cursos a distância, por sua vez, são realizados quando a organização objetiva capacitar seus profissionais em larga escala. Em virtude da crescente busca pela redução de custos em seus projetos de capacitação funcional, a Petrobras encontrou na EAD a solução perfeita para aperfeiçoar os seus Recursos Humanos.

A utilização da EAD em seus programas de capacitação profissional vem sendo realizada com sucesso desde 1976 de forma atualizada com a mídia da época. No ano referido por exemplo, utilizou-se a mídia impressa; em 1981, o treinamento foi baseado na aplicação de fitas de vídeo; em 1989, a teleconferência; em 1994, os computadores; em 1997, a videoconferência e em 1999, a Internet.

Por possuir profissionais presentes em várias sucursais situadas em algumas regiões do Brasil, a Petrobras vem realizando cursos a distância com o uso de videoconferência para ministrar as aulas e, a Internet como um meio de facilitar o acesso ao conhecimento através de bibliotecas virtuais (CRUZ&MORAES, 1998).

A experiência do LED/PPGEP/UFSC com a Petrobras permitiu o atendimento de diversos funcionários da empresa que estavam impossibilitados de saírem de seus postos de trabalho. Os cursos oferecidos para a organização na área de Logística procuraram ressaltar os conteúdos

mais recentes e adequados, que viessem de acordo com as necessidades de capacitação da instituição.

O desenvolvimento do conteúdo dos cursos foi realizado por professores especialistas em suas áreas de atuação. Em relação a escolha do meio tecnológico mais adequado para se oferecer o curso, os profissionais do LED/PPGEP/UFSC preferiram a videoconferência (multiponto), por entender que tal mídia proporcionaria melhores resultados para a organização em termos de abrangência, velocidade, custos e interatividade entre os professores e os alunos.

Além disso, a Petrobras tinha um contingente espalhado em várias cidades diferentes do país. A concentração de todos eles em uma só base seria difícil visto que os custos para tal ação inviabilizariam todo o processo. Uma outra possível alternativa seria a de oferecer o curso presencialmente de base em base, porém, isso vinha contra as necessidades de capacitação da empresa, pois se perderia muito tempo.

Dessa forma, a empresa conseguiu agilizar os seus processos de aperfeiçoamento profissional através da educação a distância, sem se preocupar com a questão da produtividade dos mesmos, visto que eles permaneceram em suas unidades desempenhando as duas atividades de forma paralela.

### 4.3 O Grupo Algar

O Grupo Algar é um conglomerado de empresas que trabalham na área das telecomunicações, serviços, entretenimento e negócios agrícolas, localizado em Uberlândia, Minas Gerais.

Esta organização foi escolhida para ser estudada mediante percepção do seu crescimento no setor de telecomunicações e por ter sido indicada por um professor do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

A princípio, os procedimentos para a coleta de informações da empresa foram os mesmos utilizados para as empresas anteriores. Entretanto, no caso da Algar em específico houve uma interatividade a mais por ambas as partes.

Vale ressaltar a preocupação da instituição para que o autor conseguisse coletar todos os materiais possíveis para trabalhar sua pesquisa. Ações como envio de material instrucional pelo correio, revistas técnicas, livros e contatos telefônicos tornaram-se freqüentes durante o período de busca de informações. O ponto máximo da atividade se deu através de um contato pessoal com o Diretor de Recursos Humanos no Congresso Internacional de Treinamento e Desenvolvimento, ocorrido em Abril de 2001, na cidade de Porto Alegre.

A organização, em relação aos seus Recursos Humanos, priva pela capacitação profissional continuada de seus funcionários no intuito de se formar um grupo de empreendedores sintonizados e capazes de superar desafios e desempenhar melhor os seus trabalhos conforme ressaltado por

Luiz Alberto Garcia, Presidente do Grupo Algar e da Unialgar – Algar Universidade de Negócios, onde para ele:

“Ao longo dos anos, a empresa orientou esforços no sentido de formar um verdadeiro time de empreendedores, para desafiar premissas conservadoras e estimular a capacidade de pensar coletivamente, superar metas, ousar e visualizar o futuro”.

No intuito de auxiliar as empresas do grupo a preparar os seus associados, criou-se em 1998 a UniAlgar<sup>7</sup>. Os programas estruturados da UniAlgar são voltados para suprir as necessidades individuais dos Recursos Humanos. José Mauro Leal Costa, Vice-presidente executivo do grupo Algar, salienta que os programas são elaborados considerando a necessidade de alinhamento com os objetivos estratégicos do grupo Algar e com as competências essenciais identificadas, além da adequação de temas e dos níveis de atualização e profundidade.

Atualmente, a UniAlgar está balizada em quatro eixos estratégicos, no qual a formação, a reciclagem, o aperfeiçoamento e a especialização dos associados de todas as empresas do grupo seguem os seguintes parâmetros:

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

Estes parâmetros visam fomentar as metas arrojadas de crescimento, tendo como visão sistêmica a excelência do grupo.

---

<sup>7</sup> Algar Universidade de Negócios

O plano de capacitação continuada disponibilizado pela UniAlgar prevê cursos, programas de treinamento e desenvolvimento com temas específicos que se renovam a cada ano. Tais cursos podem ou não ser aplicados pela própria empresa e, dependendo do tipo, podem durar de uma semana a um ano.

O corpo docente da UniAlgar apesar de não ser formado por funcionários da empresa, tem como característica conhecer bem a cultura da organização, pois o levantamento das necessidades de capacitação costuma ser realizado pelos próprios profissionais responsáveis por determinados departamentos ou setores, de forma que as informações pertinentes ao processo sejam facilmente repassadas aos professores terceirizados das instituições de excelência.

Através deste tipo de atividade, o comprometimento com o impacto qualitativo dos programas no resultado dos negócios do grupo tende a aumentar mediante a preocupação constante com a consistência dos conteúdos, conforme salientado por José Mauro Leal Costa.

A UniAlgar possui o seu próprio material didático para ser utilizado quando necessário pelos seus profissionais. São 1086 livros, 305 vídeos, 87 revistas e 38 apostilas cadastradas. Em 1999, criou-se um banco de casos internos, com situações reais ocorridas nas empresas do grupo, estabelecido como referência maior ao conteúdo programático.

Os meios utilizados para ministrar os cursos são equilibrados, objetivando oferecer a adequação dos conhecimentos e as habilidades do profissional às atribuições e responsabilidades dos respectivos cargos.

Para a organização, através da UniAlgar, o programa oferecido de forma interativa facilita a vida dos usuários, disponibilizando de forma mais ordenada o conhecimento no qual os funcionários devem adquirir e organizando melhor a vida profissional e educacional de cada um deles.

Os cursos presenciais disponibilizados pela empresa tem como foco principal os programas educacionais estruturados, que demonstram a cultura Algar a todos os profissionais. Há uma variedade de escolha destes programas. Os cursos presenciais são divididos em duas categorias:

- Seminários obrigatórios sobre a cultura da empresa e a gestão da qualidade;

- Cursos destinados somente às áreas gerenciais da empresa.

Os cursos a distância, a princípio, são disponibilizados em uma estrutura que permite acessos gradativos à informações importantes da empresa. Neste sentido, conforme comentado por Cícero Domingues Penha, Vice-presidente de Talentos Humanos do grupo Algar e Diretor Geral da UniAlgar, o que importa para a Algar no momento é a qualidade e não a quantidade e, sendo assim, a migração para os cursos totalmente a distância parece um pouco distante. Segundo ele, os cursos a distância até agora oferecidos aos colaboradores foram os seguintes:

- Crenças e valores e,
- Integração corporativa de novos talentos.

Um detalhe importante a se considerar é que a estrutura da UniAlgar para os cursos a distância ainda é muito pequena, o que dificulta o desenvolvimento de todo um trabalho já desempenhado no meio presencial. No entanto, o

crescimento na oferta de cursos a distância tende a ser concretizado pois, em 2001, provavelmente serão disponibilizados mais três cursos.

#### **4.4 A Cisco Systems**

A escolha da Cisco Systems para fazer parte do grupo de pesquisas pesquisadas, deveu-se ao fato de que a empresa está constantemente em evidência seja através de campanhas publicitárias ou, em artigos científicos publicados em revistas técnicas e comerciais.

Neste sentido, pode-se afirmar que a coleta de informações sobre a empresa foi facilitada pela grande quantidade de artigos e pela perfeita descrição da mesma em sua página virtual disponível na Internet.

A Cisco Systems é uma das empresas mais conhecidas no mundo da informática. Constantemente citada em várias revistas especializadas na área de Treinamento e Desenvolvimento, informática e outras afins, esta organização foi escolhida por demonstrar que não tem receio de inovar e quebrar velhos paradigmas.

Por ter várias unidades corporativas no mundo, e por trabalhar com informações atualizadas, a empresa tinha inúmeros problemas em utilizar o meio presencial nos seus programas de capacitação profissional. Conforme salientado por MUOIO (2000), “tinha-se na Cisco um sério preconceito com a divisão de Recursos Humanos, de tal forma que quando havia treinamentos presenciais, os funcionários reclamavam visto que estes eram retirados de seus trabalhos, interrompendo contatos com clientes, o que nem sempre resultava em bons retornos financeiros”.

A necessidade em se modificar a estrutura de capacitação profissional na empresa era clara. Devido aos problemas existentes com relação a aplicação de cursos através do meio presencial, cerca de 85% dos profissionais já não acompanhavam o ritmo evolutivo dos negócios da empresa. Para o vice presidente mundial da área de treinamento da CISCO, Tom Kelly (apud MUOIO, 2000, pg.121), “a sala de aula simplesmente não dava conta das necessidades empresariais” .

Conforme salientado por Kelly (apud MUOIO, 2000), se houvesse a necessidade de se ensinar alguma coisa a cem alunos, com os programas executados pela Cisco, só se conseguiria treinar vinte e cinco profissionais por vez dentro da sala de aula, o que resultaria em mais quatro repetições do mesmo curso. Dependendo da importância e abrangência do mesmo, essa repetição até que não seria tão prejudicial para a empresa, porém, se houvesse a necessidade de se treinar três mil pessoas a cada 60 dias para trabalhar com um produto novo, como este curso teria que ser montado para ser realizado em uma sala de aula?

A convergência dos programas de educação profissional da Cisco para a Internet agilizou o processo, de forma a maximizar a qualidade dos serviços da empresa, além de propagar a cultura e os valores organizacionais. Mesmo com os problemas já citados, a empresa ainda promove treinamentos presenciais sendo que eles podem ser realizados de forma mista, ou seja, utilizando os dois modos: o presencial e o a distância.

De acordo com GUIZZO e SORDILI, na Cisco, 80% dos cursos são feitos a distância. O resultado desta mudança em termos percentuais foi em uma

economia de 40% a 60% dos custos com treinamento corporativo, o que equivale a 30 milhões de dólares por ano.

#### **4.5 A Ceval**

A Divisão Ceval da Bunge Alimentos é a mais importante operadora do Brasil na industrialização e comercialização dos produtos da soja e seus derivados. Ela está presente em 12 estados brasileiros com fábricas, silos e terminais portuários e emprega diretamente 2.950 profissionais.

A Ceval surgiu no Brasil em 1972. Atualmente é líder no mercado de óleo refinado de soja. Produz farelo, óleo degomado, lecitina, óleo refinado especial para as indústrias e para consumidor final, bem como vários tipos de formulações de gorduras vegetais para as indústrias de alimentação, proteína concentrada, texturizada ou isolada, além de fibra dietética e lecitina de soja.

A escolha da Ceval para fazer parte das empresas pesquisadas originou-se no fato desta organização já ter realizado contatos com o Laboratório de Ensino a Distância. Por isso, e posteriormente por descobrir de forma mais aprofundada o seu negócio, além da empresa ser considerada de grande porte e ter várias unidades no país, ela foi considerada ideal para ser analisada e apresentada neste trabalho.

A coleta de informações da Ceval foi realizada através de pesquisas em artigos científicos, porém, a maior parte foi resultante de trocas de informações entre a representante da empresa, Sra. Kátia Babel e o autor desta dissertação.

Houve também, em determinados momentos, conversas telefônicas onde o modelo de capacitação profissional da Ceval foi melhor apresentado, o que contribuiu significativamente para o melhor desenvolvimento deste estudo de caso.

Vale ressaltar a preocupação por parte da empresa para que as informações chegassem e fossem satisfatórias para a consecução desta atividade.

Neste sentido, pode-se certamente afirmar que a Ceval, ou melhor, a Divisão Ceval da Bunge Alimentos é uma empresa que trabalha com a industrialização e comercialização dos produtos da soja e seus derivados. A organização está presente em 12 estados brasileiros com fábricas, silos e terminais portuários e emprega diretamente 2.950 colaboradores conforme informação obtida na página virtual da empresa.

A Ceval tem como compromisso obter resultados para possibilitar um retorno financeiro viável aos investimentos realizados, bem como, desenvolver novos produtos e ampliar mercados. Para tanto, considera seus funcionários como responsáveis diretos pelo seu sucesso.

Conforme informações obtidas na página da virtual da instituição, o objetivo da empresa é proporcionar um apoio aos seus Recursos Humanos de forma que eles percebam que há um investimento para gerar:

- A identidade própria e comum dos colaboradores, respeitando-se as diferenças culturais e regionais;
- O apoio ao autodesenvolvimento e o processo contínuo de melhorias;
- O treinamento e o aperfeiçoamento das habilidades profissionais e

- Oferecimento de oportunidade de carreiras com base na capacidade.

Percebe-se que as algumas das ações relacionadas pela empresa estão voltadas para a questão da capacitação humana, no sentido de proporcionar um autodesenvolvimento profissional.

Atualmente as necessidades de capacitação profissional são identificadas através de entrevistas com funcionários pelos gerentes/chefes. Com as informações levantadas são criados programas de treinamento que irão compor os planos de desenvolvimento funcional da empresa.

Paralelo a esse processo, a empresa está procurando implementar ainda esse ano, para o nível gerencial e técnico, uma metodologia que permita através da aplicação de algumas ferramentas, comparar o perfil do profissional com o perfil do cargo do mesmo, sendo que, o resultado da comparação resultará também em uma identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Os cursos de capacitação desenvolvidos são aplicados de forma presencial. Os funcionários recebem treinamentos sobre assuntos específicos (segurança, qualidade, dentre outros).

Como manutenção de informações transmitidas e forma de avaliação, são enviados manuais juntamente com um questionário, onde os profissionais preenchem e devolvem para a área de Recursos Humanos.

Há, entretanto, uma sinalização positiva em relação à implementação dos cursos a distância, pois a empresa está desenvolvendo um projeto junto ao Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina.

Trata-se de um curso de pós-graduação em Planejamento Estratégico – com ênfase em Agrobusiness, utilizando-se como ferramenta principal a internet.

Conforme informações da empresa, sabe-se que a organização acredita que com a utilização da metodologia de ensino a distância, os resultados serão praticamente os mesmos do que um processo tradicional de ensino, mas com a vantagem de poder obter um alcance maior, minimização de custos, dentre outros fatores pertinentes. Porém, um dos motivos de tal prática ainda não ter sido completamente consolidada foi por causa dos participantes.

Para a empresa, a prática do treinamento a distância ainda é muito recente, e as pessoas ainda não se acostumaram totalmente a não ter mais a figura do palestrante/instrutor para orientá-los. Além disso, parece ser intensa a necessidade dos usuários de terem a presença do professor em sala de aula, de integração e da troca de experiências.

É por este motivo que a maioria dos cursos existentes na empresa ainda são presenciais, pois a organização procura sempre respeitar as limitações do ser humano não acelerando o processo de amadurecimento dos funcionários, nem obrigando que os mesmos utilizem meios nos quais não possuem ainda as habilidades necessárias. A questão motivacional também tem um peso considerável nesta decisão.

#### **4.6 Motorola**

A Motorola foi escolhida para fazer parte deste trabalho por três razões distintas. Primeiramente, por possuir uma Universidade Corporativa considerada modelo para várias organizações do mundo. A segunda razão foi

pelo fato de ser uma empresa de grande porte, sólida, com várias unidades no mundo todo. A terceira e última, deveu-se ao fato de ter sido considerada uma das 100 melhores empresas para se trabalhar, conforme pesquisa publicada anualmente pela Revista Exame.

Diante disso, procurou-se realizar um contato inicial através do envio de e-mail com perguntas destinadas a conhecer melhor a empresa e o seu sistema de capacitação profissional. Entretanto, tal e-mail não foi correspondido. Porém, através de contatos telefônicos, várias informações puderam ser obtidas com o Gerente de Programa de Educação da Motorola University, Sr. Mario Antonio Buzziol. A pesquisa no site da empresa também facilitou o conhecimento de algumas práticas desenvolvidas na organização, fator que acrescentou maior valor ao estudo em questão.

De acordo com o histórico apresentado na página virtual da empresa, a Motorola é líder mundial em sistemas e serviços eletrônicos avançados. Vem atuando em 45 países onde mais de 60% dos negócios da empresa nos últimos anos resultaram de atividades executadas fora dos Estados Unidos.

Conforme informação obtida na página virtual da instituição, em 1996, a Motorola decidiu montar no Brasil a sua base industrial na América do Sul. Para concretizar este objetivo, a companhia passou a investir maciçamente na implantação de novas unidades fabris e na contratação de mão-de-obra.

O complexo da empresa foi construído em Jaguariúna (SP). Neste centro, desenvolve-se produtos de alta tecnologia, exportando-os para o resto do mundo. Há um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Terminais Celulares em hardware, software, mecânica e desenho industrial, e um Centro de

Tecnologia de Semicondutores. Estão localizadas neste centro também as dependências da Motorola University, voltadas para treinamento de funcionários, clientes e fornecedores.

A empresa desenvolve cursos de capacitação profissional voltados para as necessidades de seus clientes internos e externos, focando temas relacionados a questão de gerenciamento até cursos técnicos específicos.

Dependendo do tema, pode-se utilizar para ministrar os cursos o meio presencial ou o meio a distância. Em algumas situações, inclusive, tem-se como aplicar os dois meios.

A Motorola vem desenvolvendo um trabalho para conscientizar seus profissionais da validade de se realizar um curso a distância. Por perceber que há ainda problemas culturais referentes a utilização de metodologias de educação a distância por parte de algumas pessoas, tenta-se incentivar e acompanhar os trabalhos para que se quebre a resistência de aprender pelo novo.

Quando seus funcionários fazem um planejamento periódico de aprendizado, eles já têm como saber se os cursos que serão realizados são oferecidos presencialmente ou a distância. Em algumas situações, há cursos idênticos que podem ser ministrados das duas maneiras. Desta forma, como uma alternativa para motivar a migração do meio presencial para o meio a distância, a empresa procura estimular seus profissionais a realizarem seus cursos a distância.

As mídias utilizadas pela Motorola em seus cursos são a Internet, Intranet, CD-ROM, Teleconferência e Videoconferência. A escolha dependerá do tipo de

programa a ser oferecido, bem como, de características da população alvo e do acesso dos mesmos.

Os cursos oferecidos presencialmente são ministrados na sede da Universidade Motorola. No entanto, existem situações em que os profissionais alocados em outras cidades devem se deslocar até este centro de excelência, o que pode aumentar os custos de capacitação através do deslocamento, estadia e transporte.

A percepção da empresa é a de que o meio presencial associado ao meio a distância só venha a complementar o leque de oportunidades de treinamento que seus funcionários possam ter. Para a organização, o problema não é o custo e sim, a qualidade do curso a ser oferecido e como ele é transmitido para o seu principal usuário: o profissional da Motorola.

## 5 ANÁLISE CONTEXTUAL DA EAD NOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma análise pessoal do autor contemplando os cenários relacionados à capacitação profissional e a utilização dos meios presenciais e a distância pelas empresas de grande porte.

As freqüentes perguntas sobre qual meio é o mais indicado para se ministrar os programas de capacitação profissional também fazem parte dos tópicos que serão abordados neste capítulo.

Desta forma, pretende-se analisar este trabalho em três cenários principais que são:

- Os Recursos Humanos;
- As Empresas;
- Meio Presencial *versus* Meio a Distância.

A explanação através destes cenários possibilitará uma visualização dos ambientes nos quais as grandes organizações confrontam em suas decisões. A tríade: investimento no componente humano, implementação de tecnologias para facilitar o acesso ao conhecimento, e os resultados provenientes da interação destes dois macro-elementos no ambiente empresarial nortearão o autor na conclusão deste trabalho.

## 5.1 Os Recursos Humanos

A análise do cenário relativo aos Recursos Humanos nas organizações torna-se necessária visto que deve-se entender de que maneira os mesmos interferem nas decisões empresariais.

Devido ao fato das organizações precisarem de profissionais qualificados, torna-se necessário realizar investimentos com treinamento e desenvolvimento para que o desempenho produtivo não reduza o faturamento empresarial.

As preocupações referentes aos aspectos motivacionais também tendem a influenciar o processo de investimento na mão-de-obra. Sabe-se que com profissionais motivados, o desempenho, a produtividade e o compromisso com a organização tendem a aumentar, bem como os prováveis custos implícitos aos profissionais insatisfeitos certamente diminuirão.

Atualmente, percebe-se que um dos maiores medos de qualquer profissional é o desemprego. Além disso, o receio de não se sentir mais atrativo para o mercado influencia negativamente as ações dos trabalhadores. O pessimismo muitas vezes torna-se um obstáculo difícil de ser ultrapassado.

A adoção de medidas de valorização dos Recursos Humanos, por meio de atitudes transparentes e que enfatizem a importância do capital intelectual humano, são necessárias para incentivar ainda mais os profissionais das empresas.

Sabe-se que em virtude das inovações tecnológicas, o conhecimento humano está com um prazo de validade cada vez menor. A necessidade de atualizações constantes para o desenvolvimento de atividades no trabalho demonstram também a importância das empresas em proporcionar um

ambiente no qual seus funcionários possam se capacitar sem fugir dos interesses organizacionais.

Para os Recursos Humanos, através da EAD, torna-se mais fácil estudar e conciliar outras atividades do dia-a-dia sem sair do local de trabalho ou residência. A possibilidade de aprender em horários flexíveis e seguindo o próprio ritmo, alternativas que vêm ao encontro das necessidades profissionais atuais, faz com que determinadas percepções comecem a ser melhor direcionadas.

O problema, no entanto, é que algumas barreiras impostas pelos próprios profissionais acabam inibindo uma maior utilização da EAD. A mão-de-obra brasileira parece ainda possuir uma cultura preconceituosa, onde prevalece a continuidade pelo tradicional, em virtude da resistência de se experimentar algo novo.

Felizmente, algumas empresas vêm percebendo tais resistências e estão começando a desenvolver atividades destinadas a inserir gradativamente a cultura tecnológica, atingindo todos os profissionais, sejam eles mais novos ou mais velhos, de forma a proporcionar um contato menos traumático e mais proveitoso.

## **5.2 As Empresas**

Conforme apresentado no item anterior, um dos motivos pelos quais as empresas realizam os programas de capacitação profissional pode ser descrito como a valorização do capital humano.

No entanto, a busca por melhores padrões de produtividade em um mercado que não permite erros, faz com que as empresas busquem alternativas para conseguir manter o seu referencial e, conseqüentemente, a sua posição na disputa por espaços globais.

O famoso ditado “Tempo é dinheiro” nunca foi tão utilizado como nos dias de hoje. Devido a quebra das distâncias físicas como conseqüência das inovações tecnológicas, os acontecimentos ligados a economia em qualquer lugar do mundo podem influenciar negativamente o planejamento organizacional.

A capacidade de uma empresa em reagir diante das dificuldades impostas pelo mercado é o que a diferencia das outras. A necessidade de se trabalhar com um grupo coeso, ciente de suas responsabilidades e conhecedor da política da empresa vem agindo como fatores de causar a diferença.

A criação dos conceitos de Universidades Corporativas pode exemplificar isso. Já é sabido que os profissionais devem se capacitar constantemente, porém, a possibilidade de se aperfeiçoar através dos programas que enfatizam o negócio da empresa, vivenciando e conhecendo profundamente toda uma cultura organizacional, demonstra que a identidade corporativa prevalece como também como um diferencial competitivo.

E mais uma vez, retorna-se para a análise do treinamento e desenvolvimento profissional. Porque eles são realizados? E porque eles estão sendo incorporados pelas Universidades Corporativas? Porque eles estão sendo ministrados a distância e não somente de forma presencial?

As respostas podem ser apresentadas da seguinte forma:

Os treinamentos são realizados para possibilitar que o elemento humano esteja preparado corretamente para as dificuldades impostas pelo ambiente de negócios de hoje em dia.

Podem ser oferecidos pelas Universidades Corporativas visto que as empresas globais de grande porte necessitam de um elemento centralizador, que dê continuidade de forma objetiva e transparente a todo um programa de investimento voltado ao desenvolvimento dos Recursos Humanos.

As Universidades Corporativas são estruturas que transparecem agilidade e objetividade. E é isso que o mercado precisa. Para tanto, moderniza-se oferecendo os seus cursos a distância visto que presencialmente perderia-se muito tempo para capacitar os diversos profissionais alocados em outras unidades distantes da central.

### **5.3 Meio Presencial *versus* Meio a Distância**

De forma proposital deixou-se à questão da comparação destes meios por último por entender que este vem diretamente ao encontro com o tema desta dissertação.

Percebe-se após analisar os trabalhos de outros autores que a comparação entre a EAD e o meio presencial acontece, na maioria das vezes, em âmbitos escolares e institucionais, não contemplando significativamente o ambiente empresarial. Logicamente, os elementos de análise e comparação entre esses dois meios são praticamente idênticos, porém, as realidades entre os objetos de pesquisas, a princípio, diferentes.

Porém, existem autores que realizam suas análises considerando um cenário único, onde o meio presencial surge, em certos casos, como ineficaz e ultrapassado para a capacitação profissional e a EAD, como único meio que funciona, o que não é verdade. Conforme já descrito no capítulo 3, a EAD em determinadas circunstâncias não possibilita condições de oferecer experiências práticas *in loco* através de aulas laboratoriais.

O que se verificou nos estudos de caso foi a preocupação, por parte das empresas, para que os profissionais se sintam motivados a aprender, seja qual for o meio escolhido. É lógico que fatores tais como custos, metodologia, acesso e tempo influenciam nas decisões. Porém, o fator decisivo para escolher o meio mais adequado, sem dúvida alguma, é o ser humano.

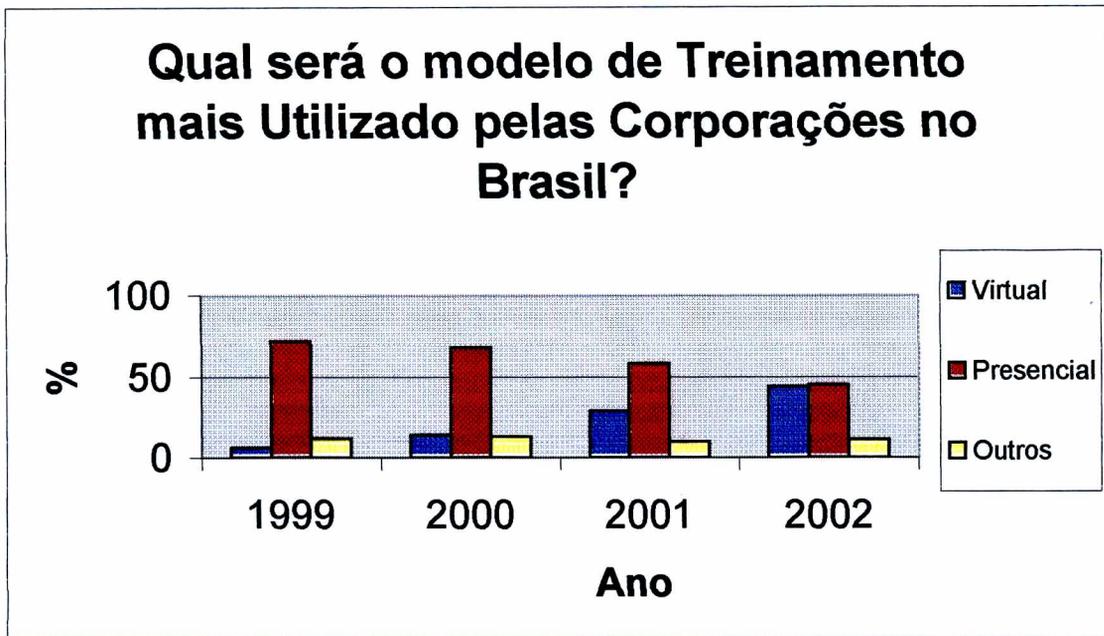
Ao se analisar a aplicação dos dois meios no contexto empresarial, concluiu-se que a EAD tende a ter um aumento significativo em seu uso, por proporcionar agilidade, abrangência e baixos custos. A figura seguinte reforça essa afirmação demonstrando a expectativa de diversos profissionais, empresas e instituições de ensino<sup>8</sup>:

Por outro lado, em relação ao meio presencial, salienta-se que a utilização do mesmo vem a ser maior quando o foco das empresas for no aperfeiçoamento de habilidades, que exijam um contato físico maior e uma interatividade plena. A questão de se capacitar um grupo menor e junto às empresas também deve ser destacada como positiva para este meio.

---

<sup>8</sup> Pesquisa realizada durante o evento E-Learning Brasil em São Paulo, Março de 2001. Este evento contou com a participação de Palestrantes renomados na área de EAD. O universo da pesquisa foi de aproximadamente 400 pessoas considerando os congressistas e os internautas que acessaram a página no período da pesquisa.

Figura 09: Meio mais Utilizado pelas Corporações no Brasil



Fonte: e-learning Brasil/2001 apud MOREIRA (2001)

Em suma, a comparação entre os dois meios só tende a ser construtiva a medida em que ela for realizada para cada situação específica. A generalização de um meio ou de outro só vem a atrapalhar a tomada de decisão por parte das empresas.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

### 6.1 Conclusões

Este trabalho procurou revisar a literatura e estudos de caso, no intuito de levantar fontes que permitissem melhor analisar o impacto da utilização da EAD na capacitação de Recursos Humanos por parte das empresas de grande porte.

A partir das informações coletadas ao longo do mesmo, conseguiu-se chegar a respostas referentes às hipóteses apresentadas no capítulo 1. São elas:

**Hipótese 1:** As empresas de grande porte investem na capacitação de seus colaboradores na tentativa de oferecer condições para que os mesmos se sintam motivados e assistidos, além de preparados para desempenhar melhor suas funções.

**Resposta 1:** A hipótese acima é verdadeira.

Em virtude das implicações das inovações tecnológicas, as informações percorrem o mundo mais rapidamente, fator este que salienta a necessidade de se possuir profissionais capacitados a compreender e a transformar estas informações em recursos que possam gerar lucro ou minimizar custos para as organizações.

Conforme salientado no capítulo 2, as empresas constataram que algumas vezes, os prejuízos e as dificuldades em se criar novos empreendimentos eram causados pela baixa escolaridade de seus empregados, fatores estes que implicaram em perdas de posições no mercado.

Neste sentido, sob a ótica da competitividade, percebeu-se que as competências adquiridas por um profissional no começo de carreira ficaram obsoletas com o passar dos anos. É por esse motivo que a necessidade de se capacitar constantemente tais profissionais tornou-se preponderante para as empresas que desejam manter os seus níveis de competitividade nos mesmos padrões de qualidade adotados.

Por outro lado, sob a ótica dos Recursos Humanos, o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento vem proporcionando uma motivação a mais para os profissionais, visto que os mesmos tendem a se sentir mais valorizados, atualizados e seguros.

Conforme demonstrado no capítulo 2, FISCHER&ALBUQUERQUE (2001) salientam que uma das maiores tendências em gestão de pessoas será a capacidade da empresa em atrair, capacitar e reter talentos. Logicamente os programas de treinamento e desenvolvimento não podem ser considerados ações isoladas porém, servem como um mecanismo que pode demonstrar a importância dos profissionais para o sucesso empresarial.

**Hipótese 2:** As Universidades Corporativas possibilitam as empresas direcionarem seus esforços no sentido de unificar os programas de capacitação profissional, sejam eles a distância ou presenciais, e dar a eles características específicas de interesse das mesmas, as quais não são encontradas nas escolas e centros de formação convencionais.

**Resposta 2:** A hipótese está correta. O propósito da utilização do conceito de Universidade Corporativa vem a atender as necessidades de

valorização do capital humano, bem como, a auxiliar a implementação de uma cultura de auto-aprendizado profissional.

O que se percebe é que o conceito de Universidades Corporativas procura ser mais amplo e direcionado para o aperfeiçoamento do ser humano e não das funções desempenhadas por ele, conforme normalmente acontece nos Departamentos ou Setores de Recursos Humanos.

Por envolver mais as questões estratégicas referentes à capacitação profissional, através das Universidades Corporativas, as empresas tendem a unificar e disponibilizar programas que ressaltem as suas culturas organizacionais, seus valores e conhecimentos acumulados, de forma mais ágil para que todos os seus colaboradores saibam como as suas empresas trabalham e se comportam diante de determinadas circunstâncias.

Além disso, as Universidades Corporativas podem trabalhar complementando estrategicamente a formação profissional de cada funcionário de uma forma mais dinâmica, seja através da utilização do meio presencial ou da EAD.

**Hipótese 3:** As empresas que utilizarem os modelos de Universidades Corporativas abandonarão os métodos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento programados pelo Departamento ou Setor de Recursos Humanos das empresas.

**Resposta 3:** A hipótese acima não é verdadeira.

As Universidades Corporativas nada mais são do que a evolução estratégica de uma parte do Departamento ou Setor de Recursos Humanos,

ênfatizando o desenvolvimento profissional através de ações que visem a disseminar as culturas empresariais e suas competências para o negócio.

É fato que algumas empresas estão utilizando o modelo de Universidades Corporativas na capacitação de seus profissionais. No entanto, não se pode afirmar que os métodos tradicionais de treinamento e desenvolvimento serão abandonados, visto que existem ainda muitas barreiras que impossibilitam tais mudanças e, principalmente, porque a realidade de cada empresa é diferente das demais.

Pode-se afirmar, entretanto, que há uma tendência das empresas agilizarem seus processos de treinamento através da utilização dos meios a distância para capacitar seus profissionais. No entanto, dependendo do curso, a escolha por determinado meio dependerá do objetivo do mesmo, além das características pertinentes ao desenvolvimento tais como condições de acesso, tempo, público alvo, dentre outros fatores.

**Hipótese 4:** A utilização de meios presenciais em cursos será ideal a medida em que existirem centros de excelência junto às unidades das empresas de grande porte.

**Resposta 4:** A hipótese acima está correta.

A utilização do meio presencial oferece custos mais acessíveis para as empresas no momento em que o número de profissionais a se capacitar não é muito grande.

Por outro lado, o meio presencial como já salientado em outros capítulos possibilita uma interatividade física que a EAD ainda não permite. Desta forma, a preferência em algumas situações por este meio torna-se maior.

Um outro ponto que salienta esta hipótese é o dos profissionais não precisarem se deslocar até os centros de excelência, resultando para as empresas em uma economia de recursos e ganho de tempo ao se ter os profissionais próximos aos seus locais de trabalho.

**Hipótese 5:** O uso da educação a distância em programas de capacitação profissional proporciona melhores resultados para as empresas de grande porte.

**Resposta 5:** Esta hipótese está correta.

Pelo que se pôde perceber analisando os casos apresentados nesta dissertação, os resultados obtidos pelas empresas de grande porte com a utilização da educação a distância nos programas de capacitação profissional são significativos tanto na questão do atendimento de uma grande demanda, quanto em relação à localização da mesma e os custos pertinentes ao processo como um todo.

A educação a distância é ideal para as empresas que possuem várias unidades espalhadas em determinadas localidades, bem como, um grande número de profissionais para se capacitar visto que, a agilidade proporcionada no atendimento simultâneo, o tempo e os custos possibilitam às organizações a aperfeiçoar seus funcionários, mantendo-os dentro de suas dependências, de forma a não onerar ainda mais o processo com a repetição dos cursos.

Um exemplo que demonstra bem o que foi apresentado acima é o caso da Petrobras e seus cursos de Mestrado a Distância. Por ter profissionais pertencentes a mesma área de concentração localizados em pontos diferentes, a empresa conseguiu capacitá-los simultaneamente por meio da utilização da videoconferência. Isso resultou para a organização uma economia de tempo e recursos.

Analisando esta mesma hipótese para as empresas de menor porte ou aquelas que não tenham essas características, a utilização da EAD pode não ser a mais recomendável. Dessa forma, convém realizar uma análise das características dos programas a serem oferecidos.

**Hipótese 6:** As tecnologias utilizadas nos programas de capacitação a distância conseguirão amenizar a ausência física do professor.

**Resposta 6:** Dependendo da tecnologia utilizada, pode-se afirmar que a hipótese apresentada é verdadeira.

Sabe-se que a utilização de uma tecnologia adequada às necessidades dos cursos pode influenciar diretamente o desempenho do profissional nas atividades desenvolvidas por ele.

Em virtude das constantes inovações tecnológicas, pode-se afirmar que algumas tecnologias conseguem minimizar a ausência física do professor, pois em certos casos, a presença do mesmo pode ser notada virtualmente. Um exemplo prático é a interatividade existente com a utilização da videoconferência nos cursos.

Além da utilização de mídias que possibilitam um contato visual direto entre professores e alunos, a introdução de outras tecnologias como serviço de apoio aumenta ainda mais as chances dos usuários se sentirem amparados pelas instituições que desenvolvem os programas.

Ao analisar os casos citados das empresas de grande porte, percebeu-se que elas não têm encontrado muitas dificuldades em substituir o professor presencial pelo professor a distância.

**Hipótese 7:** Para as empresas de grande porte, os custos dos programas de educação profissional a distância são os principais fatores que as levam a escolher este meio ao invés dos presenciais.

**Resposta 7:** A hipótese acima não está correta.

O custo realmente é um ponto muito visado em qualquer tipo de programa, porém, não é o único. Existem outros fatores que são analisados pelas empresas no momento de definir o meio mais indicado para a aplicação dos cursos de capacitação profissional. São eles:

- Tempo

O tempo contribui com uma parcela significativa no processo decisório, pois dependendo do tipo de programa, a necessidade de se retirar os profissionais dos seus locais de trabalho por um longo período, tende a influir negativamente no desempenho da organização através de uma mudança na realidade organizacional.

Com a educação a distância, as empresas podem capacitar seus profissionais simultaneamente (dependendo do tipo de mídia utilizada), o que

permite uma maior agilidade no processo de aperfeiçoamento da mão-de-obra. Além disso, pode economizar recursos financeiros, pois não terá que repetir os cursos.

- Cultura organizacional

Pelo fato das empresas serem compostas por pessoas com diversas percepções e vivências, não havendo um padrão único de atitudes, vontades e aspirações, os responsáveis pelo gerenciamento dos Recursos Humanos estão considerando que a cultura organizacional pode influenciar negativamente na implantação de um novo sistema.

A possibilidade de alterar funções rotineiras tende a gerar bloqueios por parte das pessoas. Desta forma, percebeu-se que determinadas empresas realizam trabalhos objetivando sensibilizar seus profissionais a utilizar a educação a distância em seus cursos.

**Hipótese 8:** A Internet será a mídia mais utilizada pelas empresas de grande porte nos cursos de capacitação, pois ela se tornará uma alternativa eficaz e de baixo custo.

**Resposta 8:** No atual contexto, a hipótese acima é verdadeira visto que os custos com a Internet podem ser diluídos mais facilmente se comparados com outras mídias.

Além disso, por proporcionar também um ambiente interativo, com informações podendo ser transmitidas *on line* para inúmeros profissionais

conectados, as empresas acabam percebendo que a relação benefício *versus* custo com a internet é maior.

Um outro detalhe importante é que algumas mídias podem ser utilizadas junto à internet, de forma a maximizar a qualidade dos materiais e das exposições das aulas, sem aumentar necessariamente o custo.

Um detalhe importante a ser salientado é que com a tendência de se utilizar novas tecnologias, as informações poderão ser transmitidas rapidamente para um grande público, com o auxílio de recursos visuais, fator esse que pode maximizar a qualidade dos cursos.

**Hipótese 9:** A utilização da educação a distância pelas empresas de grande porte terá um crescimento significativo de forma a reduzir consideravelmente a utilização do meio presencial nos cursos de capacitação.

**Resposta 9:** A hipótese acima está correta. A tendência é a de que haja um crescimento acentuado, visto que, as empresas estão percebendo que através da educação a distância, elas têm condições de gerar os mesmos resultados, se comparados com os resultados de treinamento e desenvolvimento obtidos no meio presencial, e a custos menores.

Por outro lado, conforme apresentado na resposta da hipótese 7, dependendo de como as empresas mensuram a importância de determinados fatores, a utilização da educação a distância poderá estar em segundo plano, privilegiando o uso do meio presencial.

No entanto, acredita-se que outras empresas de grande porte deverão incorporar, gradativamente, novas políticas que estimulem seus profissionais a

utilizar outros meios para se aperfeiçoar e quebrar as resistências culturais existentes.

## 6.2 Recomendações Finais

Durante a realização deste estudo, constatou-se um volume muito grande de literatura sobre o assunto voltado apenas para as instituições públicas e não para as empresas como um todo. Porém, a falta de dados estatísticos sobre os impactos provenientes da utilização dos meios a distância nos programas de capacitação profissional abre um campo vastíssimo de pesquisa voltada para a área de Recursos Humanos.

Sendo assim, sugere-se o desenvolvimento de outros trabalhos objetivando buscar mais dados e informações visando contemplar um número maior de empresas interessadas em aplicar os seus cursos a distância.

Um outro tipo de trabalho que poderia ser desenvolvido estaria voltado para a criação de um modelo de análise benefício *versus* custo considerando a aplicação de cursos presenciais e a distância para uma cooperativa de micro e pequenas empresas, principalmente no caso das que são de grande porte.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, C. R. O Papel do Treinamento na Empresa. *In*: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980.

ARETIO, L. G. **Actas y congresos. El material impreso en la enseñanza a distancia**. UNED, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2ª edição, São Paulo: Makron Books, 1994.

BATALHA, P. E. L.. Informática e T & D. *In* : BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo : Makron Books, 1994.

BATES, A. W. **Technology, Open Learning and Distance Education**. Routledge Studies in Distance Education. New York, 1995.

BATES, A.W. **Managing technological change: strategies for college and university leaders**. Jossey-Bass Publishers. São Francisco, 1999.

BEAMISH, N.G. **E-Learning in the Context of the “Corporate University”**. Report. Centre for Organizational Effectiveness. March 2000. European Social Fund G3.

BELLONI, M.L. **Educação a Distância**. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1999.

BOLZAN, R. **O conhecimento tecnológico e o paradigma educacional**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, UFSC.

BOMFIN, D. **Pedagogia no treinamento** : correntes pedagógicas no

treinamento empresarial. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 1995.

BOOG, G. G. **Desenvolvimento de recursos humanos**: investimento com retorno?. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

CARDOSO, S. M. **T & D a distância**: A vez do aprendizado just in time. Revista TECHOJE. Arquivo disponível na Internet URL:<http://www.techoje.com.br/educação/ed9808-1.htm>. Arquivo Capturado em 5/12/2000.

CARVALHO, A.V. de. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I.. **Gerenciando pessoas**. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

CIA SOUZA CRUZ. Página Institucional disponível na Internet URL:<http://www.souzacruz.com.br/sc-relatorio/port/social/aprendendo/mam.htm>. Arquivo Acessado em Março de 2001.

CIA SOUZA CRUZ. Página Institucional disponível na Internet. URL:<http://www.souzacruz.com.br/oportunidades.htm>. Arquivo Acessado em Março de 2001.

CLOSE, R. HUMPHREYS, C. RUTTENBUR, R. B. W. **E-Learning & Knowledge Technology** – Technology & Internet are changing the way we learn. March, 2000. Arquivo disponível na internet: [www.masie.com](http://www.masie.com). Arquivo capturado em 03/04/2001.

CRANCH, E. Corporate Classrooms. *In*: BARLEY, KAREN L. III. **Adult Learning In The Workplace**: A Conceptualization and Model of the Corporate

University. 1998. Arquivo Disponível na

Internet:<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-32398->

[17336/unrestricted/thesis.pdf](http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-32398-17336/unrestricted/thesis.pdf)

CRUZ, D. BARCIA, R. M. **Manual de Sobrevivência num Ambiente Virtual de Educação a Distância por Videoconferência**. Workshop Internacional sobre Educação Virtual – WISE 99, Fortaleza, Dezembro de 1999.

CRUZ, D. M. MORAES, M. **Tecnologias de Comunicação e Informação para o Ensino a Distância na Integração Universidade/Empresa**. Revista Brasileira de Educação a Distância, Rio de Janeiro: IPAE, ano 5, número 28, Maio-Junho, pp. 5-16, 1998.

DIB, C. Z. Ensino convencional, tecnologia da educação e instrução programada. *In* : BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980.

EBOLI, M. Apresentação em Congresso. 30 Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento, Porto Alegre, 2001.

FERREIRA, A. B. de H. **NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO BÁSICO DA LÍNGUA PORTUGUESA**. Rio de Janeiro, J.E.M.M Editores: 1988.

FISCHER & ALBUQUERQUE – Apresentação em Congresso. 30 Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento. Porto Alegre, 2001.

FONTES, L. B. **Manual do treinamento na empresa moderna**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1975.

FREIRE, S. **Treinamento a distância: funciona?** 1999. Disponível no endereço URL: <http://i2000.intermol.com.br/internet-informática/ii-21121999-4>. (Acessado em maio de 2000).

GUILHON, P. T. Análise Financeira e de Custos. *In*: De Mori, Flavio. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio.**

Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

GUIZZO, É. SORDILI, A. **O professor sumiu.** Arquivo Disponível na Internet.

URL:<http://www.uol.com.br/negociosexame>. Site capturado em 19/03/2001

HUDSON, D. **The Integration Of Technology And Education In The Corporate Structure.** Palestra em Congresso. 30º Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento. Porto Alegre, 2001.

INDUSTRY REPORT 2000. Arquivo Disponível na Internet.

<http://www.trainingsupersite.com/publications/magazines/training/010delivery.htm>

JUNQUEIRA, L. A. C, VIANNA, M. A. F. **Universidade Corporativa.** Artigo

Disponível na Internet: URL:<http://www.institutomvc.com.br/univcorp.htm>.

Arquivo Capturado em Fevereiro de 2001.

KEEGAN, D. **Foundations of distance education.** 3rd revised edition. 218pp, London and New York: Routledge, 1996.

LANDIM, C. M. M. P. F. **Educação a distância:** algumas considerações. Rio de Janeiro: Claudia Maria das Mercês Paes Ferreira, 1997.

LÉVY, P. **Educação e Cybercultura.** Arquivo disponível na Internet <http://portoweb.com.br/PierreLevy/educaecyber.html>. Arquivo acessado em 06/04/2000.

MARTINS, O. B., POLAK, Y. N. de S., SÁ, R. A. de. **Educação a Distância:** um debate multidisciplinar. Curitiba: UFPR, 1999.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa.** Tradução de Maria Claudia Santos

Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

**MONTEIRO, C. Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais:**

A migração de créditos. Artigo Disponível na Internet.

URL:<http://www.guiarh.com.br/p6.htm>. Arquivo Capturado em Fevereiro de 2001.

**MOORE, M. G; KEARSLEY, G. Distance education: a systems view.** Wadsworth Publishing Company, 1996.

**MOREIRA, M. I. O tema de hoje é e-learning.** Revista Info Exame, Ano 16, n.181, Abril 2001. página 76-81, Editora Abril, 2001.

**MORENO, M. M. Formação Profissional (aprendizagem).** In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980.

**MUOIO, A. Professor Eletrônico.** Revista EXAME, Edição 724, ano 34, número 20, pg 120-126, 2000.

**NETO, L. G. S. Métodos de Treinamento.** Revista RH em Síntese, n.20, Janeiro/ Fevereiro 1998, Pág 12-18. Tradução da pesquisa Human Performance Practices Survey da pesquisa publicada no The 1998 ASTD State of the Industry Report, Revista Training & Development, EUA, Janeiro 1998. Arquivo disponível na internet: [http://www.gestaoerh.com.br/artigos/trde\\_018.shtml](http://www.gestaoerh.com.br/artigos/trde_018.shtml)

**OIT, Informe sobre el empleo en el mundo 1998 – 1999.** Empleabilidad y mundializacion, papel fundamental de la formación. Oficina Internacional Del Trabajo – OIT, Genebra, 1998.

**PENHA, C. D. Comunicação Pessoal.** 30. Congresso Internacional de

Treinamento e Desenvolvimento. Porto Alegre, 2001.

PENHA, C. D. **Empresa-Rede: Uma nova forma de gestão**. 3.Edição, Editora Algar, 1996.

PETROBRAS. Página Institucional disponível na Internet.  
URL: <http://www.petrobras.com.br>. Arquivo Acessado em Março de 2001.

PINTO, O de P. Técnicas de aprendizagem em ação. *In* : BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo : Makron Books, 1994.

PONTUAL, M. Evolução do Treinamento Empresarial. *In*: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

PRETI, O. **Educação a Distância: inícios e indícios de um percurso**. NEAD/IE – UFMT. Cuiabá: UFMT, 1996.

REIS, A. M. V. **Ensino a distância...megatendência atual abolindo preconceitos**. Editora Imobiliária. São Paulo, 1996.

RODRIGUES, R. S. **Modelo de avaliação de cursos de educação a distância**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, UFSC.

SANCHES, C. **Educação ganha maior dimensão nas empresas**. Revista RH em Síntese, número 21, Março/Abril de 1998, páginas 6 a 11. Arquivo capturado na internet: [www.gestaoerh.com.br/artigos/educ\\_006.shtml](http://www.gestaoerh.com.br/artigos/educ_006.shtml).

SANCHO, J. M. (ORG.). **Para uma Tecnologia Educacional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

SENAI, Departamentos Regionais. Evolução de Matrículas por Modalidade 1995-1999. Comunicação Pessoal, 2000.

SILVA, E. L. da, MENEZES, E. M. – **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000, 118 p.

SOUZA, A. L. de. **A Reinvenção das Organizações Educacionais na Sociedade do Conhecimento**: o uso da Internet em Associação de Educação à Distância. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, UFSC.

SPANHOL, F. J. **Videoconferência na educação a distância**: estudo de caso do laboratório de ensino a distância. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, UFSC.

UNESCO. **Aprendizaje abierto y a distancia**. Perspectivas y consideraciones políticas. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Spain, 1998.

UNIVERSIDADE ACCOR. Academia. Disponível na Internet via WWW. URL <http://www.accor.com.br/academia>. Arquivo capturado em 19/02/2001.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DATASUL. Apresentação em Congresso. 30 Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento. Porto Alegre, 2001.

UNIVERSIDADE DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Apresentação em Congresso. 30 Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento. Porto Alegre, 2001.

UNIVERSIDADE DA UNIMED. Apresentação. Disponível na Internet. URL [http://www.universidadeunimed.com.br/apresentacao\\_baixo.html](http://www.universidadeunimed.com.br/apresentacao_baixo.html). Arquivo capturado em 19/02/2001.

UNIVERSIDADE DO HAMBÚRGUER. Hambúrguer University. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.mcdonalds.com/corporate/careers/hambuniv/index.html>. Arquivo capturado em 19/02/2001.

UNIVERSIDADE DO HAMBÚRGUER. Disponível na Internet via WWW. URL <http://www.mcdonalds.com.br/univer1.htm>. Arquivo capturado em 19/02/2001.

UNIVERSIDADE MOTOROLA. Comunicação Pessoal da Gerência de Programa de Educação da Motorola University, 2001.

UNIVERSIDADE MOTOROLA. Welcome to Motorola University and Training Services. Disponível na Internet via WWW. URL <http://mu.motorola.com>. Arquivo capturado em 19/02/2001.

URDAN, T. A . WEGGEN, C. C. **Corporate E-Learning**: Exploring a New Frontier. March, 2001. Artigo disponível na internet: [www.masie.com](http://www.masie.com). Arquivo capturado em 03/04/2001.

VOGT, C. **Sociedade da Informação**: inclusão e exclusão. Educação a distância: A experiência do LED. Arquivo disponível na Internet. URL: <http://www.comciencia.br/reportagens/socinfo04.htm>. Março de 2001.

WILLIS, B. D. **Distance education**: strategies and tools. \_Educational Technology Publications, 1994.

## **8 ANEXOS**

### **QUESTIONÁRIO**

**Este questionário tem como intuito verificar o impacto da utilização da educação a distância nos programas de capacitação profissional em sua empresa. Por gentileza, responda, se possível, todas as perguntas. Sua contribuição será válida para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico.**

**1) Qual a percepção da empresa para a problemática do emprego, da Globalização e da competição no mercado?**

**2) Houve alguma mudança nos parâmetros de seleção dos futuros empregados?**

**3) O que a empresa acha da formação existente nas universidades e as exigências do mercado de trabalho? Há muita defasagem de conhecimentos?**

**4) Em relação à política de capacitação profissional na empresa:**

**a) Como é realizada?**

**b) Como é percebida? (Quando a empresa sabe que tem que capacitar?)**

**c) De quanto em quanto tempo a empresa resolve realizar programas de treinamento?**

**5) Ainda em relação à política de capacitação profissional, como a empresa determina os tipos de cursos a serem desenvolvidos?**

**a) Como é realizada a seleção dos funcionários que irão participar do curso?**

**b)O que a empresa espera obter capacitando esses funcionários?**

**6) Como é realizado o levantamento das necessidades da empresa em relação ao treinamento?**

**7) Como a empresa determina quem irá fornecer e ministrar os cursos?**

**8) A empresa já utilizou a educação a distância nos seus cursos de capacitação profissional? Foi válido?**

**9) Quais os fatores que levam a empresa a definir se o treinamento será presencial ou a distância?**

**a) Custos**

**b) Tecnologias**

**c) Conteúdos atualizados**

**d) Metodologia utilizada**

**e) Interatividade**

**f) Tempo**

**g) Possibilidade de capacitar vários profissionais que estão longe dos centros de excelência**

**h) Outros.**

**10)Em que circunstâncias, a utilização de cursos presenciais é mais viável do que os cursos oferecidos a distância?**

**11) Para a empresa, há alguma diferença na forma de apresentar o conteúdo ministrado a distância em relação ao presencial?**

**12) Ao realizar o curso a distância, a empresa percebeu algum benefício se comparada ao presencial? Qual?**

**13) Ao realizar o curso a distância, a empresa teve alguns obstáculos para implementá-lo? Qual (is)?**

**14) Quais a(s) mídia(s) utilizada(s) pela empresa para ministrar seu(s) curso(s) a distância?**

- a) Material Impresso**
- b) Internet**
- c) Videoconferência**
- d) CBT – Treinamento Multimídia**
- e) Teleconferência**
- f) Fitas de Vídeo**
- g) Outros**

**15) As tecnologias utilizadas nos programas de capacitação profissional a distância conseguiram motivar os profissionais a terminar seus cursos?**