

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS**

**ESCOLA DE EDUCAÇÃO**

**PEDAGOGIA**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

**IGNÁCIO LOUREIRO**

**RIO DE JANEIRO**

**2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS**

**ESCOLA DE EDUCAÇÃO**

**PEDAGOGIA**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

**IGNÁCIO LOUREIRO**

Monografia apresentada à Universidade federal do Rio de Janeiro – UNIRIO como requisito parcial para obtenção do título de licenciatura em Pedagogia.

Professora-orientadora: Sandra Albernaz

RIO DE JANEIRO

2009

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>1. PERCURSO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL.....</b>	<b>08</b>
<b>2. PERSPECTIVAS DO ENSINO A DISTÂNCIA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Aulas <i>on-line</i> e o papel do professor em um novo contexto.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Ensino a Distância e o Ambiente Empresarial.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Benefícios do Ensino a Distância.....</b>	<b>18</b>
<b>3. UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Evolução das Universidades Corporativas ao longo do tempo.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Tecnologias e Educação a Distância.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Universidade Corporativa e diferentes tipos de Organizações.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.1 Instituições do Setor Educacional.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.2 Estratégias corporativas genéricas.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.3 Estratégias de Gestão de Pessoas e Tecnologias da Informação.....</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>

## RESUM●

O presente trabalho procura fazer um breve estudo referencial para empresários e executivos no exercício de funções gerenciais de organizações privadas e governamentais e, especificamente, àqueles envolvidos com as atividades inerentes às universidades corporativas. Assim como também apresentar a gestores, técnicos e administradores em geral, que necessitam de orientação prática no desenvolvimento das atividades de gestão de Instituições de Ensino Superior (IES), principalmente de estabelecimentos não universitários privados, e para os profissionais empenhados na implementação das recentes tecnologias da informação aplicadas ao ensino.

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Instituições de Ensino Superior. Tecnologias da Informação. Universidade Corporativa.

## ABSTRACT

The present work looks for to make a briefing referential study for entrepreneurs and executives in the exercise of managemental functions of private and governmental organizations e, specifically, to those involved ones with the inherent activities to the corporative universities. As well as also presenting the managers, technician and administrators in general, that they need practical orientation in the development of the activities of management of Institutions of Ensign Superior (IES), mainly of private not university establishments, and for the professionals pledged in the implementation of the recent applied technologies of the information to education.

**Key-words:** Education in the Distance. Institutions of Superior Education. Technologies of the Information. Corporative University.

## INTRODUÇÃO

O estudo proposto procura obedecer a uma sequência lógica de encadeamento das idéias absorvidas durante o seu desenvolvimento. Inicialmente, estabelece análises detalhadas e as necessárias reflexões sobre as tecnologias da informação aplicadas ao ensino e nas organizações.

Com todo o aparato necessário para o funcionamento de uma Universidade Corporativa, seja um aparato técnico ou espacial, é preciso que seja tudo muito bem pensado, vez que o financiamento de um projeto como este não sai sem haver uma significativa injeção de dinheiro, podendo ser que as próprias se financiem, onde entraria em ação a colaboração de todos, e até o envolvimento de outras empresas - parcerias - para o desenvolvimento da infra-estrutura desejada, e também a criação dos programas a serem utilizados. Há casos de serem financiadas por verba própria, destinada pela empresa para seu desenvolvimento.

No tocante à natureza da aprendizagem, trabalha-se entre extremos, passando desde o treinamento específico, onde as habilidades são desenvolvidas, até aos formatos gerais de desenvolvimento educacional/profissional, e por subseqüente aquelas que possuem entendimento nas formas educacionais de níveis mais elevados.

O acesso às novas mídias e maior facilidade de implementação e manutenção é outro passo largo que a educação corporativa promove frente à educação formal, que caminha lentamente para o processo de modernização, para possuir acesso ÀS mesmas tecnologias e sem se distanciar do seu contexto social e o rigoroso compromisso com a grade curricular.

Ainda no ensino a distância, existe a necessidade de se instruir tutores em todo o território, já que temos muitas diferenças nas formações nas diversas regiões. Para isso, o pedagogo tem que saber trabalhar corretamente na construção de um

currículo que atenda a todas estas regiões, e não falte conhecimento fundamental, básico e avançado.

Em se tratando do uso das tecnologias da informação nas instituições de ensino e nas organizações, procurou-se desenvolver uma análise do atual estágio de aplicação das Tecnologias da Informação (TI) no âmbito das organizações e das Instituições de Ensino Superior (IES) que ministram cursos de graduação. Desta forma, o ambiente das organizações e das instituições de ensino superior apresenta uma forma de diagnosticar uma instituição de ensino, estabelecendo as características e estratégias genéricas de uma IES típica e analisando o fator tecnológico nesse tipo de organização. Desta forma, abordamos as Tecnologias de Informação e sistemas aplicáveis a uma organização, descrevendo o uso da Internet, do correio eletrônico e da comunicação, analisando os sistemas de informação de uma IES típica.

Analisa-se as Tecnologias da Informação no contexto das instituições de ensino superior, aplicáveis às instituições do setor educacional. As tecnologias educacionais aplicadas ao processo ensino-aprendizagem, procurando definir as possibilidades de implementação dos recursos informacionais no âmbito dos cursos de graduação. O trabalho retrata as perspectivas do ensino a distância, estabelecendo-se as linhas de ação e diretrizes, aspectos legais, o papel do professor, aulas *online* e demais elementos do processo ensino-aprendizagem em um novo contexto.

Realizou-se também a abordagem da Universidade Corporativa, apontando-se os elementos relacionados à educação corporativa no contexto das organizações. Neste capítulo é apresentada uma tipologia que agrupa as organizações em função do setor econômico para fins de definição das estratégias genéricas para implementação da universidade corporativa.

## 1. PERCURSO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

O setor educacional vive atualmente um momento de substancial aumento do número de alunos matriculados no ensino médio. Em 2009, as escolas de ensino médio do país receberam 799 mil novos alunos, o que representa um acréscimo de 11,5% em relação a 2008 (o maior da década). O Ministério da Educação (MEC) projetou ampliações de 12% para os próximos anos. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

Segundo Tachizawa (2009), em 1999 existiam 8.900.000 jovens na faixa etária entre 15 e 17 anos no sistema de educação básica, sendo estes apenas uma parcela de apenas 32% cursando o ensino médio. Nos cursos supletivos, existe um crescimento acelerado nas matrículas para o ensino médio. As turmas de supletivo de ensino médio encontram-se em crescimento nas matrículas na faixa de 27%.

Segundo Souza (2009, p. 1)

“Há mais jovens concluindo o ensino fundamental. Mais alunos o estão fazendo com menos idade, em condições, portanto, de dar continuidade aos estudos. Aumentou a demanda jovem por maior escolaridade, até por exigência de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo”.

Ainda de acordo com Tachizawa (2009, p. 4),

“como a meta do MEC é atingir 100% de matriculados, a tendência é um significativo aumento do número de formandos do ensino médio. Por consequência, deve ocorrer substancial crescimento da demanda por vagas no ensino superior e, principalmente, em estágio seguinte, maior demanda por cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu*”.

Segundo Silva e Zilaya (2007)

“O Brasil conta atualmente com 1.024 instituições de ensino de graduação; dessas, 153 são universidades, 85 são faculdades integradas, 768 estabelecimentos isolados e 18 centros universitários. Esse sistema, segundo os últimos dados do Censo do Ensino Superior de 2008, absorve aproximadamente 2,4 milhões de alunos de graduação, dos quais 61% estão matriculados na rede privada, e 87 mil alunos de pós-graduação. Apesar da expressividade de tais números, enfatiza-se que o ensino superior absorve pouco mais de 10% da população entre 20 e 24 anos”.

Para Vital e Alves (2008):

“A demanda pelo profissional graduado em Administração com perfil multidisciplinar está ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho. Identifica-se demanda crescente, não somente na área pública e acadêmica, mas principalmente na iniciativa privada, por profissional com visão ampla e analítica, conjugada com capacidade de lidar com perspicácia com as mais diversas situações do processo decisório presente nos negócios empresariais. Alia-se a isso a crescente demanda por profissionais que dominem os recursos e potencialidades das novas tecnologias da informação”.

Segundo Tachizawa e Andrade (2009, p. 4),

“Outra tendência que aflora no setor educacional são os cursos superiores sequenciais. Aprovados pelo Conselho Nacional de Educação no início de 1999, tais cursos sequenciais têm duração menor que os cursos de graduação tradicionais e abrem o leque de opções profissionais em razão da flexibilidade de oferta de disciplinas específicas (antes, tradicionalmente, apenas componentes do currículo de graduação em Administração). Os sequenciais, como cursos superiores de curta duração, normalmente, podem adotar dois enfoques diferentes: ser voltados para formação específica; ou então, para complementação dos estudos”.

## 2. PERSPECTIVAS DO ENSINO A DISTÂNCIA

As linhas de ação da Secretaria de Educação a Distância do MEC fundamentam-se na existência de um sistema tecnológico cada vez menos oneroso, acessível e de manuseio mais simples, capaz de:

- trazer para a escola um enorme potencial didático-pedagógico;
- ampliar a oportunidade em que os recursos são escassos;
- familiarizar o cidadão com a tecnologia que está em seu cotidiano;
- dar respostas flexíveis e personalizadas para pessoas que exigem diversidade maior de tipos de educação, informação e treinamento;
- oferecer meios de atualizar rapidamente o conhecimento;
- estender os espaços educacionais;
- motivar profissionais e alunos para aprender continuamente, em qualquer estágio de suas vidas.

As bases legais da educação à distância no Brasil foram estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20/12/1996), pelo Decreto nº 2.494, de 10/01/1998, Decreto nº 2.561, de 27/04/1998, e pela Portaria Ministerial nº 301, de 07/04/1998.

### 2.1 Aulas *on-line* e o papel do professor em um novo contexto

Com a disseminação do uso da educação à distância, o papel do professor tende a mudar. A tecnologia moderna reduziu muito o custo da palavra impressa com um aumento no volume disponível de publicações. Mesmo assim, imprimir ainda é um meio caro de comunicação. Devido a isso, a maioria dos escritos, entre

eles o material didático de apoio ao processo ensino-aprendizagem, passam por um rigoroso processo de avaliação antes de serem impressos.

Como resultado, artigos e livros podem ser considerados como detentores de certo nível de autoridade. O processo pode ser influenciado, mas tem-se a certeza de que o trabalho do autor foi julgado por um júri que o considerou digno de ser publicado. Pela Internet, as publicações eletrônicas ficaram extremamente econômicas e uma pesquisa por qualquer assunto pode render milhares de *web sites*. Infelizmente, os *sites* de procura não avaliam a qualidade do material encontrado. A maioria dos internautas olha para os títulos dos primeiros resultados, escolhem os primeiros que parecem pertinentes e nunca vêem os títulos da maioria do que foi encontrado. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

Essa realidade mudou o papel lógico do professor. Em vez de avaliar os textos disponíveis e selecionar o melhor, é necessário peneirar um volume enorme de possibilidades e recomendar o que for legítimo. Agora os alunos já não precisam de ajuda na procura de material; precisam de orientação para separar as fontes legítimas das ilegítimas.

Segundo Signorini (2009), “os professores podem facilitar esse processo de dois modos: a) selecionando e recomendando as melhores fontes; b) ensinando para os estudantes como avaliar a qualidade de fontes por si mesmos”.

Tecnologia por si só nunca transformará novatos em especialistas e profundos conhecedores da área de domínio desejada, e que é a expectativa da maioria dos alunos *online*. Além de tecnologias da informação, que constituem o arcabouço da infra-estrutura de *hardware* e *software*, o processo virtual de ensino-aprendizagem deve contemplar a preparação do conteúdo didático-pedagógico e a forma do curso que são os pontos críticos de qualquer programa de ensino à distância ou de universidade corporativa. (Ibid, *ibidem*)

Complementarmente ao aspecto tecnológico, o suporte técnico e pedagógico (liderado pelo professor/instrutor) aos alunos de programas de ensino a distância e de educação corporativa é importantíssimo para manter a motivação da classe

virtual. Ou seja, não havendo uma boa estrutura didático-pedagógica de respostas (via *e-mail* e contatos telefônicos, por exemplo) às dúvidas e indagações dos alunos, o programa está fadado ao fracasso. Insere-se nesse contexto o suporte técnico, uma vez que as dificuldades e problemas (versões de programas, configuração de equipamentos, conexões com o provedor de acesso instáveis e afins) que surgem no âmbito da infra-estrutura de hardware e software podem comprometer o ambiente virtual do processo ensino-aprendizagem. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

Aulas *online* exigem correspondente infra-estrutura tecnológica em termos de *hardware* e *software*. Exigem, ainda, um enfoque sistêmico em seu processo ensino-aprendizagem, uma vez que os elementos do referido processo sofrem significativas alterações. Enquanto no sistema tradicional há como elementos do processo educacional o aluno, o professor, o monitor, o facilitador e o conteúdo didático, nas aulas *online* há:

- o aluno;
- o professor (que pode acumular as funções de monitor e facilitador);
- o conteúdo didático; e
- o suporte técnico.

Na criação de um curso *online*, deve-se efetuar um criterioso planejamento visando identificar as tecnologias de suporte e a forma de oferecimento a ser adotada. Cursos *online* podem nutrir relações interpessoais até mais íntimas do que as geradas em aulas tradicionais. Não há nenhuma barreira que mantenha as aulas pequenas. No mundo real, aulas menores significam instituições de ensino maiores ou cursos mais pesados.

Dividir uma classe *online* em duas não aumenta a carga de trabalho dos professores. O professor tem o mesmo número de tarefas para corrigir e o mesmo número de passagens postadas para responder. Ensinar duas turmas *online* em vez de apenas uma significa atender a dois fluxos de discussão simultâneos. De certa forma, ter duas seções pode tornar o trabalho até mais fácil, com o professor

utilizando idéias levantadas em uma seção ao fazer comentários na discussão da outra seção. (Ibid, *ibidem*)

Isso levanta um benefício adicional importante que o ensino *online* traz ao professor. As idéias geradas em discussões *online* são simplesmente melhores e mais instigantes que as geradas na sala de aula tradicional.

Por outro lado, segundo Tachizawa e Andrade (2003, p. 64):

“um bom professor de sala de aula pode não ser, necessariamente, um bom professor *online*. A sala de aula virtual requer um jogo bastante diferente de habilidades de interação. Professores certos de que podem ensinar *online* simplesmente postando suas conferências na Internet não estão prontos para isso. Professores virtuais não devem ser meros provedores de informação, mas, principalmente, atuar como facilitadores e monitores do curso em um contexto, mais construtivas do que positivista lógico”.

É preciso, por exemplo, selecionar toda a informação relevante e filtrá-la para a consideração dos alunos, elaborar e abastecer a classe com perguntas provocativas e fazer o possível para facilitar discussões em que todos participem. Assim como para um professor de sala de aula, muito do trabalho do professor virtual envolve entretenimento. A atenção dos estudantes cai e o nível de atenção e mais baixo a cada turma, classe virtual, que se apresenta nos programas de ensino a distância ou de educação corporativa.

Ainda assim, eles continuam tentando, e a linha entre educação e entretenimento vai sendo atenuada à custa de uma educação virtual cada vez mais presentes nos dias de hoje. A sala de aula virtual é uma experiência para ser implantada em doses pequenas. Considerando que os alunos preferem respostas rápidas a suas indagações, o professor deve estar preparado para trabalhar de forma síncrona. Ou seja, em um ambiente virtual do processo ensino-aprendizagem, a maioria dos alunos prefere interagir com o docente em uma sessão de *chat* (para troca de informações rápidas e imediatas, sem muita profundidade) ou de vídeo-conferência, onde as respostas são imediatas. O professor, embora essa forma de interação síncrona seja ideal para “conversação” com poucos alunos, tem que estar preparado para entrar no *chat* nesta situação ou mesmo com muitos alunos, quando a profundidade tende a cair. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

O professor, da mesma forma, tem que estar preparado para trabalhar de forma assíncrona, precisando, portanto, dominar as demais ferramentas (recursos tecnológicos) de comunicação disponibilizadas pelo ambiente virtual do processo ensino-aprendizagem. Isto é, o uso de tais ferramentas de comunicação assíncrona, na forma de quadro virtual de avisos (local de informações resumidas e dicas), fórum de discussões (local de discussão com mensagens longas e de conteúdos completos), lista de discussão, *e-mail* e recursos correlatos, a depender do momento em que se encontra o aluno no curso, ou mesmo a depender de seu estágio de maturidade em informática (domínio das nuances de *hardware/software* e disponibilidade de microcomputador na residência), pode constituir-se na estratégia educacional mais conveniente.

Na realidade, essa preferência dos alunos a trabalharem de forma síncrona espelha o aspecto cultural presente no mundo acadêmico e empresarial, onde existe a propensão natural de não entender a liberdade que o ambiente de ensino virtual proporcionou. Ou seja, significa que as pessoas ainda estão condicionadas ao modelo de ensino tradicional da sala de aula, barreira cultural esta que dificulta a compreensão por parte dos alunos e professores sobre a aplicabilidade e alcance dos inovadores recursos de comunicação do ambiente virtual. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

Ainda de acordo com Tachizawa e Andrade (2003, p. 65):

“O simples uso dos recursos do correio eletrônico (pioneiramente, um simples memorando entre pessoas, tomado digital) por parte do professor no processo virtual de ensino-aprendizagem já é um grande avanço tecnológico que contribui (ecológica e socialmente) de forma significativa na redução do volume de papéis, disquetes, dispositivos de armazenamento de informações e outras mídias magnéticas e digitais”.

As redes de computação (com evolução e barateamento do *hardware* e *software*) possibilitaram que o recurso do correio eletrônico ficasse acessível até mesmo para pessoas de baixa renda e sem microcomputador em sua residência. De fato, basta um *software* do tipo de gerenciamento de e-mail, como Outlook Express, Thunderbird entre outros, para o aluno minimizar impactos ecológicos (redução de documentos convencionais), e principalmente, agilizar seus trabalhos acadêmicos e

de pesquisa, fazendo com que a comunicação flua para o professor por *e-mail*, de forma que decisões ocorram com a agilidade requerida pelos novos tempos.

O correio eletrônico (*e-mail*) permite que usuários enviem mensagens eletronicamente de um computador para outro e que as mensagens sejam enviadas para pessoas específicas, ou então para um grupo de pessoas predeterminadas. Documentos e arquivos eletrônicos podem ser anexados à mensagem enviada, reduzindo significativamente o fluxo físico de papéis e o deslocamento de pessoas. Dessa maneira, aluno e professor-orientador podem interagir à distância, sem necessidade de deslocamento físico até as dependências da instituição de ensino na qual estão vinculados. À distância e o tempo ficam menores e, virtualmente, as fronteiras do programa de ensino a distância ou de educação corporativa ficam ampliadas. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

Analogamente, o professor é bastante exigido nas atividades de pesquisa, via Internet, tanto para fins de atendimento dos pré-requisitos do programa de ensino a distância ou da universidade corporativa, como para fins de acesso a *sites* que visam preencher expectativas adicionais de ampliação de seus conhecimentos sobre determinados assuntos. Uma boa dica aos alunos é navegar durante alguns minutos, ler algumas mensagens postadas e ir fazer qualquer outra coisa enquanto as idéias penetram.

O processo mais importante no sentido de tornar a Internet fácil e acessível foi o desenvolvimento da *World Wide Web*, um subconjunto da Internet, e de programas chamados *browsers Web*, que permitem examinar as inúmeras fontes de informação, comunicação e software da rede. O que existe na Internet é um excesso de informações, a mesma forma que acontece com as fontes bibliográficas tradicionais.

Segundo Crumlish *apud* Tachizawa e Mendes (2009):

“Se a Internet fosse perfeita, todos os destinos interessantes na *World Wide Web* poderiam ser acessados, bastando um simples clique no botão do mouse. No entanto, como a rede evolui muito rapidamente, não há uma única lista que abranja tudo o que se queira consultar. Podem-se descobrir endereços interessantes na *Web* por meio de um livro ou de um artigo de

jornal, ou de outras pessoas. Nesse caso, a localização na *Web* é expressa sob a forma de um *Universal Resource Locator (URL)* (localizador universal de recurso) que na prática significa apenas um endereço eletrônico na Internet expresso de uma forma que qualquer *browser* possa entender”.

Desta forma, de acordo com Tachizawa e Mendes (2009):

“Com a rápida disseminação de informações pela Internet, a atividade de pesquisa está mudando significativamente em direção a uma biblioteca virtual, por meio da mídia digital/eletrônica, onde o número de fontes disponíveis para a elaboração de trabalhos acadêmicos está sendo ampliado exponencialmente, e facilitando a busca bibliográfica a textos e documentos arquivados na biblioteca das instituições de ensino de todo o país. Essa facilidade encontra-se disponibilizada também nas obras catalogadas em sites das principais livrarias localizadas em todo o território nacional”.

## **2.2 Ensino a Distância e o Ambiente Empresarial**

Vive-se um momento de rapidez das mudanças no contexto empresarial, em grande parte, segundo Tachizawa e Andrade (2003, p. 64):

“devido ao aparecimento de novas possibilidades em termos de comércio eletrônico (*e-business*, *b2b*, *b2c*), relacionamento digital entre as organizações e demais eventos no contexto da Internet. Ciclos de produção estão se tornando mais curtos, o tempo de execução das atividades empresariais está compactando-se e as organizações estão realinhando suas operações internas para adaptar-se a essas mudanças”.

Claro que o impacto dessa revolução aplica grandes tensões aos modelos tradicionais de negociar e exige reestruturação significativa dos processos para cumprir novos e compactos prazos em um contexto de fronteiras ampliadas em direção aos fornecedores, clientes e demais instituições do mercado que interagem com a organização.

Um elemento fundamental desse processo é a administração das alterações para clientes fornecedores, empregados internos, contratantes, sócios, clientes e vendedores. As empresas estão saindo de um tempo em que conhecimento, treinamento e aprendizagem são oferecidos em enormes pedaços (em longas semanas de aulas ou mesmo cursos com quatro anos de duração) para um tempo em que o conhecimento deve ser criado continuamente e atualizado sem intervalos.

Sabe-se, também, que o treinamento de funcionários não está acompanhando esses ciclos mais acelerados. Há dois fatores principais que contribuem para isso:

- a vida útil do conhecimento, que é o período de tempo para o qual o conhecimento é aplicável e útil, está em curva decrescente;

- o volume crescente de conhecimento exige dedicação de profissionais exclusivamente para levar as informações ao ambiente de trabalho.

As soluções para esse impasse, proposta pelos modelos tradicionais de treinamento, esbarram em três restrições:

- a) tempo: exigência de que todos os envolvidos estejam disponíveis ao mesmo tempo;

- b) local: exigência de que todos os envolvidos estejam no mesmo local;

- c) escala: as limitações inerentes em termos do número de participantes que podem aprender numa sala de aula, ajudados por um instrutor.

A maior parte dos treinamentos em organizações públicas e privadas foi, e continua sendo, feita em salas de aula no formato instrutor-aprendiz. Há muitos benefícios para o estudante nesse modelo, principalmente quanto à possibilidade para interagir com outros estudantes e com o professor. Mas esse modelo não traz resultados tão bons. Exige espaço físico das salas, contratação de instrutores e uma forma de atrair os estudantes ao aprendizado.

Sabe-se que o ensino a distância possui potencial para atuar nos problemas empresariais, mas o que é ele exatamente? Muitos pensam que o treinamento baseado no computador é *e-learning* – a reunião de informações para entrega a qualquer hora, em qualquer lugar. Esse é só um elemento do conjunto. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

O ensino a distância pode ser muito mais do que simplesmente uma nova forma de transmitir conhecimentos. É uma tecnologia provocadora de transformação que permite aprendizagem de um modo que simplesmente não era possível antes e que beneficia tanto as empresas quanto aos funcionários.

Isso inclui tudo, desde prover acesso *online* a um “índice-mestre” de todo o conteúdo da aprendizagem, permitir aos estudantes selecionar e matricular-se nos eventos que desejam via rede, até agrupar alunos com necessidades de aprendizagem parecidas, mas que estão distantes geograficamente.

### **2.3 Benefícios do Ensino a Distância**

O benefício primordial que o ensino a distância pode proporcionar para uma organização, é justamente a rápida aprendizagem e reciclagem de conhecimento que se alcança. Segundo Tachizawa e Andrade (2003, p. 75):

“Outros benefícios tangíveis são a diminuição do tempo entre a criação do conhecimento e sua disseminação e a personalização da experiência para cada aprendiz. Não imagine que todos os estudantes são iguais. Todos começam com níveis diferentes de conhecimento e com experiências em muitas áreas diferentes. É preciso alavancar as capacidades de personalização do ensino a distância para focar aspectos do assunto nos quais os aprendizes precisam de ajuda. O importante é não exigir que as pessoas passem pelo aprendizado que já dominam”.

Usando ferramentas para desenvolver a aprendizagem em pequenas subdivisões, possibilita a participação dos indivíduos em diferentes papéis. Em determinado tópico, o usuário pode participar como aprendiz, em outro como mentor, em outro como autor, e assim por diante.

O método a ser empregado deve reconhecer, em primeiro lugar, que as pessoas aprendem aos poucos. Ninguém se senta e resolve ler todo o manual de uma impressora em uma única investida. O aprendizado deve ser projetado e construído usando um modelo que passe as informações de modo fracionado. Isso não só facilita o ensino personalizado, como também permite a reutilização de porções significativas das informações transmitidas – é melhor do que jogar fora todo o trabalho realizado, ou reconstruir um curso inteiro a partir do zero. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

As pessoas aprendem também colaborando. Como sabemos intuitivamente e já foi confirmado várias vezes, a habilidade de colaboração dos estudantes para com outros estudantes e o acesso aos professores antes, durante e depois de um curso é crucial para motivar e provocar a aplicação do aprendizado no local de trabalho.

Com a implementação desse formato de ensino, a dependência de disponibilidade de acesso aos recursos de *e-learning* é de suma importância, uma vez que problemas intermitentes e *gaps* de indisponibilidade podem trazer desmotivação e descrédito a sua utilização. A infra-estrutura tecnológica de *hardware* e *software* deve fazer parte integrante do planejamento estratégico de implementação dessa atividade.

De forma análoga, mesmo utilizando-se de *application service-provider* – ASP, deve-se tomar cuidados especiais com os recursos de infra-estrutura (do provedor) de forma a não causar interrupção dos serviços. Investimentos devem ser feitos com equipamentos e rede com tolerância e falhas, com sistemas redundantes, com segurança física e lógica, e com a elaboração de planos de contingência e de continuidade das operações da organização. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

A infra-estrutura também pode ser terceirizada com o uso de recursos de empresas provedoras, que da mesma forma devem contar os pré-requisitos citados.

Portanto, conforme explicitado ao longo deste capítulo, algumas mensagens relacionadas ao processo virtual de ensino-aprendizagem podem ser sugeridas aos gestores das instituições de ensino (ou organizações quando for o caso de universidades corporativas), professores (monitores, facilitadores e instrutores) e alunos:

a) o planejamento de forma e do conteúdo do curso é questão vital para o êxito do empreendimento, devendo ser prevista sua realização totalmente de forma assíncrona, como alternativa para eventuais problemas com a infra-estrutura tecnológica;

b) o conteúdo do curso deve estar em linguagem acessível, com ilustrações e textos, e disponibilizado *online*, como material de suporte didático em diversos formatos digitais;

c) o suporte técnico e pedagógico, liderado pelo professor, é fundamental para respostas às indagações dos alunos; o professor deve induzir a formação de grupos de discussão com o apoio dos recursos tecnológicos disponibilizados pelo ambiente virtual;

d) a sensibilização dos alunos (ou participantes de programas de educação corporativa) é crucial, uma vez que o trabalho cooperativo e em grupo é intensamente exigido, aliado a um vasto conjunto de ferramentas/recursos de comunicação interpessoal que é disponibilizado no ambiente virtual;

e) a preparação dos professores (monitores, facilitadores e instrutores) para exercerem um novo papel é essencial, uma vez que a migração do processo ensino-aprendizagem tradicional para o ambiente virtual é radical e transformador em um novo contexto em que o construtivismo prevalece em detrimento de menor influência do positivismo lógico.

A oportunidade proporcionada pelo ensino a distância para pensar nos problemas empresariais de outra maneira provoca não apenas diminuição de custos, mas também vantagem competitiva estratégica.

Sempre se ouviu falar sobre o poder do conhecimento como vantagem competitiva. Só agora essa visão pode ser percebida, pois as empresas começam a pensar diferente – não simplesmente do ponto de vista da “economia de dinheiro”, mas do ponto de vista da qualidade.

Um aspecto importante que deve ser observado no ensino a distância é o da infra-estrutura tecnológica, em termos de *hardware* e *software*, que deve ser confiável e tolerante a falhas, evitando problemas de desmotivação e descrédito da atividade, por falta de disponibilidade de uso.

### 3. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

As Universidades Corporativas são diferenciadas em função do tipo de organização que as abriga. Nesta nova era em que o capital humano passa a ser mais importante do que o capital tradicional algumas indagações podem surgir na mente dos gestores das organizações. Como a organização estimula, identifica, desenvolve, mantém, protege e compartilha seu capital intelectual? Como as inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do capital intelectual são compartilhados internamente à organização?

Questões como essas exigem dos executivos das organizações decisões, bem como a maneira de desenvolver competências e habilidades necessárias à realização de suas estratégias de negócios.

No entanto, o que seria a educação corporativa e quais suas características? Segundo Eboli (1999), entendem-se por educação corporativa sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas conhecimento técnico e instrumental aos colaboradores das organizações, visando prover oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que dêem suporte para a organização atingir seus objetivos críticos do negócio.

Segundo Kraemer (2005), a educação corporativa, via universidades, institutos, centros ou escolas de diversos tipos e estrutura, surgiu e está crescendo, rapidamente para atender às necessidades de educação continuada e, em sua filosofia, deve sustentar a vantagem competitiva, que inspire aprendizado permanente e desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, das organizações.

Monteiro (2001, p. 11) *apud* Peres (2009),

“tem por finalidade o desenvolvimento e a educação de empregados, clientes e fornecedores, com objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos

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

As principais características da educação corporativa e sua diferenciação em relação à educação formal podem ser visualizadas simetricamente na forma descrita a seguir.

A educação corporativa, diferentemente da educação formal, que necessita de credenciamento e reconhecimento oficial, caracteriza-se pelo reconhecimento apenas pelo mercado que, também, avalia sua qualidade. Na educação formal, a atualidade é mensurada por padrões quantitativos e alheios à realidade do mundo empresarial.

Enquanto a educação formal considerar imprescindível o diploma registrado para o curso ter validade, na educação corporativa o que importa é a aprendizagem. Cursos e programas são livres na educação corporativa, visando atender às necessidades das pessoas que integram as organizações. Na educação formal, os cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do MEC. (KRAEMER, 2005)

Os conteúdos dos cursos e os programas das universidades corporativas são múltiplos e diversificados, segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte e cultura organizacional e outros elementos afins. A duração dos cursos é bastante diferenciada, variando de acordo com o aprofundamento e a natureza dos estudos. Os cursos de conteúdo e duração mais densos são os destinados à formação e ao desenvolvimento gerencial, sendo os mais comuns os MBAs (*Master in Business Administration*).

Para Kraemer (2005):

“As universidades corporativas podem oferecer cursos e programas com características da educação formal, com objetivo de atender a um público específico e visando à migração de créditos, ou seja, o aproveitamento dos estudos realizados no ambiente da educação corporativa para a educação formal”.

Ainda de acordo com Kraemer (2005):

“Podem desenvolver cursos, ainda, na área de especialização profissional em cursos e programas de pós-graduação (especialização ou mestrado profissional) ou de formação profissional, em nível médio ou superior, ao abrigo da Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional (LDB) e das formas editadas pelo MEC, incluindo ensino a distância”.

Na educação formal, prevalece a aprendizagem temporária e com preponderância de aulas expositivas e teóricas. Já na educação corporativa prevalecem as metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudos de casos, simulações, jogos corporativos e outros recursos didáticos baseados em multimídia e demais recursos de tecnologias da informação. (OTONI, 2005)

Na educação formal, adota-se o modelo baseado na graduação que vincula o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo, enquanto na educação corporativa associa-se o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização. (KRAEMER, 2005)

O aproveitamento de estudos oriundos de universidades corporativas, segundo a Lei de bases de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1998), pode ser efetivado, nas instituições formais de ensino superior, em cursos sequenciais, de graduação e de pós-graduação, em níveis de especialização, mestrado e doutorado. (MONTEIRO, 2009)

Os cursos e programas de ensino das universidades corporativas não possuem normas ditadas pelo MEC, sendo legalmente considerados como “cursos livres”. O aproveitamento de estudos realizados nesses cursos deverá, portanto, estar sujeito à assinatura de convênios entre a Instituição de Ensino Superior e universidades corporativas, nos quais fiquem definidos os critérios para a migração dos créditos. O convênio deve assegurar o nível dos cursos que podem ser objeto de aproveitamento, nas Instituições de Ensino Superior, assim como a documentação que deve instruir o processo no âmbito acadêmico.

Para que as Instituições de Ensino Superior tenham condições de decidir o nível em que os estudos podem ser aproveitados, devem ser avaliados o conteúdo e

a duração da disciplina e a titulação do professor responsável pelo programa do curso ministrado. (MONTEIRO, 2009)

A migração de créditos entre as Instituições de Ensino Superior e as universidades corporativas pode ser para aproveitamento de estudos que possam substituir, integral ou parcialmente, disciplina ou atividade (estágio curricular, projeto experimental, trabalho de graduação e afins) em cursos sequenciais, de graduação ou pós-graduação, ou sob a forma de "Estudos Independentes", previstos nos projetos de diretrizes curriculares gerais, em tramitação no MEC. (MONTEIRO, 2009)

As Instituições de Ensino Superior, atualmente, têm nos currículos de alguns de seus cursos de graduação (Administração e Direito, por exemplo) "Atividades Complementares", que podem ou não, ser alocadas em séries ou período letivo e que guardam alguma semelhança com os "Estudos Independentes", que o MEC propõe que sejam introduzidos nos cursos de graduação. (Ibid, *ibidem*)

O *e-learning* continua destacando-se no campo do treinamento e desenvolvimento, por meio de literatura especializada, apresentações em conferências e empresas pontocom. A utilização do *e-learning* mostrou poucas mudanças na década de 90.

A partir do ano de 2000, entretanto, as projeções têm sido feitas de forma mais realista do que as do passado recente. Ou seja, a maioria das organizações continuam a acreditar que o *e-learning* vai desempenhar um papel cada vez mais importante no futuro, mas descobriu como é difícil tornar essa tecnologia aplicável.

Segundo Gdikian e Silva (2000), gerenciar o processo de educação corporativa de forma proativa, estratégica e contínua, mais do que intenção, está se tornando uma missão das empresas competitivas. Os autores realizaram uma pesquisa em uma amostra de empresas brasileiras para responder a questões relacionadas à educação corporativa procurando averiguar:

- se o conceito é adotado por modismo ou necessidade;

- quais caminhos são trilhados para migrar do treinamento tradicional para a educação corporativa;

- como a educação corporativa está alinhada a outros processos de recursos humanos.

Os resultados da pesquisa, de acordo com Gdikian e Silva (2000), indicam que a educação corporativa passa a ter, cada vez mais, papel de destaque e de extrema importância dentro do panorama empresarial. Seja pela alavancagem estratégica, que é possibilitada pelo desenvolvimento dos profissionais existentes nos quadros empresariais, seja pela agregação de resultados, permitida após a captação e assimilação por seu capital humano, de um maior número de competências. Significou um avanço no processo ensino-aprendizagem das empresas, pois permitiu associar a consistência do processo educacional acadêmico às práticas e necessidades das organizações.

A pesquisa Panorama da Educação Corporativa no Brasil desenvolvida pelos autores abrangeu uma amostra de 30 empresas de destaque em Recursos Humanos (RH), sendo 72% multinacionais e 28% nacionais. Abrangeram os setores atuação da indústria (50%), serviços (45%) e comércio (5%). (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

**QUADRO I – PANORAMA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL  
(% CORRESPONDE AO GRAU DE CONCORDÂNCIA)**

Os programas educacionais estão alinhados às estratégias do negócio	94%
A estratégia, diretrizes e práticas de RH estão alinhadas ao negócio da empresa	84%
Há incentivo/subsídio à participação em especialização, pós e MBA	69%
Cria oportunidades de aprendizagem contínua	68%
O processo de RH propicia a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos	65%
Adota múltiplos meios de aprendizagem (virtual, presencial e auto-desenvolvimento)	60%
Adota o modelo de Educação Corporativa	59%
As competências essenciais estão claramente identificadas	56%
Os programas educacionais têm foco em competências	56%
O corpo docente é composto tanto por profissionais da própria empresa como por contratados	52%
Os programas de educação corporativa são de caráter institucional	50%
A Alta Administração está comprometida com o processo de educação corporativa	49%
Há tempo adequado para que os funcionários participem dos programas de aprendizagem	45%
A empresa tem parcerias com universidades	44%

A empresa tem implantado programas de <i>e-learning</i>	41%
A empresa possui um processo de gestão de RH pautado no conceito de competências	40%
A empresa adota estratégia de comunicação/campanhas voltadas para educação corporativa	40%
É necessária a criação de um modelo de financiamento que caminhe em direção ao pagamento por serviços prestados	32%
O público-alvo da educação corporativa é toda a cadeia de valor (clientes, fornecedores etc.)	28%
Os gestores/líderes assumem o papel de <i>coach</i> e docente responsável pela aprendizagem.	24%

Fonte: Revista Gestão Plus, nº 26, maio/junho, 2002.

Em 59% as empresas pesquisadas há universidades corporativas implantadas ou em processo de instalação. Isso denota uma forte tendência do fenômeno educação corporativa. (GDIKIAN e SILVA, 2007)

É expressiva a porcentagem de empresas que criam oportunidades de aprendizagem contínua, com 68% de respondentes da pesquisa. O investimento na agregação de conhecimentos, o desenvolvimento de novas habilidades e o repensar de atitudes dos profissionais passam a ser fator importante na necessidade de oxigenação e crescimento da organização. Daí a importância da necessidade de eterno desenvolvimento e da atualização constante e ininterruptura do conhecimento, que, apesar de ser uma fonte inesgotável, necessita de atualizações frequentes.

O aumento das práticas de *e-learning*, apontado por 41% das empresas, reforçando as práticas de ensino virtual e modelos alternativos de ensino, enfatiza a utilização da tecnologia para minimizar o efeito das distâncias geográficas, a redução de despesas com deslocamentos e, por outro lado, possibilita, numa escala mais ampla, o desenvolvimento de várias pessoas ao mesmo tempo, com a utilização de chats, fóruns, seminários virtuais, CD-ROM, vídeo e qualquer outros de mídia que dispensem o fator presencial.

Pelos dados da pesquisa, infere-se que a maioria das empresas ainda não atinge toda a cadeia de valor e esse é um aspecto que não pode ser negligenciado, pois esses públicos, apesar de possuírem característica complementar, podem representar o fator de sucesso da organização.

Há também uma forte relação entre educação corporativa e gestão por competências, o que facilita o alinhamento do processo educacional às estratégias do negócio e propicia vantagem competitiva. Esse alinhamento é um dos pontos importantes para a sobrevivência organizacional e pode ser ratificado com os 84% apontados na pesquisa.

Com as estruturas mais enxutas. Os profissionais cada vez mais capacitados, as empresas com margem de lucro cada vez mais reduzida, o conhecimento do negócio torna-se imprescindível para o prosseguimento no caminho do sucesso. (GDKIAN e SILVA, 2007)

Apesar de a maioria absoluta afirmar que há o alinhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento às estratégias do negócio, somente 15% têm indicadores de resultados e 12% mensuram as melhorias obtidas, o que não permitiu verificar na prática se as ações das universidades corporativas têm o reflexo nos resultados. (Ibid, *ibidem*)

A maioria das empresas não concorda com a afirmação de que “é necessária” a criação de um modelo de financiamento que caminhe na direção do pagamento por serviços prestados de educação corporativa. O que propiciaria que as Universidades se transformassem, na prática, em centros de lucros.

Alguns dados importantes da coleta de resultados da pesquisa é que, ainda nos dias de hoje, apesar de todo o avanço da tecnologia, é muito difícil mensurar os resultados obtidos com ações de treinamento e isso acarreta certo descrédito em relação ao convencimento da alta administração da organização. (Ibid, *ibidem*)

Segundo Tachizawa e Andrade (2003) o treinamento com tecnologias de ensino está aumentando em muitos países. A percentagem na Austrália/Nova Zelândia quase triplicou. Projeções de aumento do uso de sala de aula para treinamento em 2002 foram feitas pela América Latina (73,2%), seguida do Japão (70,4%). No outro extremo está a Austrália/Nova Zelândia e a Europa, com 45% e 57,5%, respectivamente. Os outros países fizeram estimativa entre 60% e 70%.

Ainda de acordo com Tachizawa e Andrade (2003), essa relação ao modo como os conteúdos são apresentados nos treinamentos, como nos dois últimos anos, as duas modalidades mais usadas foram o treinamento por computador e com apresentações multimídia. A China foi a que mais usou o ensino por computador (47,1%) e o Oriente Médio, o que mais utilizou apresentações multimídia (44,4%).

As projeções para a próxima década mostram que a aplicação desses dois métodos de apresentação deve aumentar, em alguns casos, dramaticamente, em todos os países, com exceção do Oriente Médio, que deverá manter-se estável. Para os sistemas de realidade virtual e desempenho eletrônico, as projeções indicam que seu uso crescerá muito até 2010.

A expressão métodos de distribuição refere-se ao modo como a informação é transmitida aos colaboradores. Entre os métodos avaliados, o CD-ROM, o e-mail, a Internet e Intranet e as redes locais de pequeno alcance (Local Area Network – LAN) foram os mais utilizados.

Em 2005 ocorreu o crescimento do uso de cada um dos meios mais utilizados. Quanto à Internet, a expectativa é de duplicar, triplicar e até mesmo ser mais expandida. Segundo Tachizawa e Andrade (2003), outros dois meios que, segundo as projeções, estão em franco crescimento são a Extranet e as redes de área de grande extensão – *Wide Area Networks* (WANs).

Educação Corporativa, segundo Eboli (1999), compreende sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental aos colaboradores das empresas, visando prover oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio. (MUNDIM, 2001)

Tais sistemas podem compreender as formas de: educação formal, no caso de cursos de formação acadêmica requeridos; educação não formal, por meio de cursos ou programas de currículos desenvolvidos especificamente para atender aos colaboradores de determinada área da empresa, por exemplo; e educação informal,

que considera atividades como: vistas de *benchmarking* dinâmicas para discussão de casos, palestras e congressos especializados. (Ibid, *ibidem*)

Outras características relacionadas á educação corporativa que, em boa parte, ao longo do tempo, tendem a tornar-se tendências são:

a) os programas de educação superior, os das instituições formais ou os das universidades corporativas, voltados para a formação de talentos humanos para o mundo do trabalho, devem desenvolver qualificações, competências e conhecimentos básicos no educando para o ambiente de negócios;

b) serviços educacionais com maior variedade de produtos e utilização de estratégias voltadas para o mercado;

c) educação voltada para o mercado e para a empregabilidade, com foco na conveniência, no atendimento individualizado do educando, em tempo real. O educando como consumidor do conhecimento;

d) cursos sob medida, que tenham como foco as qualificações, o conhecimento e as competências requeridas pelos profissionais ou pelo mercado;

e) educação continuada; necessidade de aprendizagem permanente;

f) uso mais intenso de tecnologias educacionais de ponta em apoio a metodologias avançadas e mais atraentes, que facilitem o processo da aprendizagem;

g) a educação a distância é utilizada cada vez mais com mais intensidade, universalizando o conhecimento. As universidades virtuais, com a utilização de recursos multimídia, via rede ou satélite, farão surgir as megauniversidades, com programas direcionados para todos os continentes;

h) as parcerias entre as instituições de educação formal e as organizações empresariais tendem a ampliar-se, tornando-se rotina entre entidades líderes nessas áreas. Será a sinergia da aprendizagem entre o mundo empresarial e o acadêmico;

i) a participação das empresas na disseminação da aprendizagem, via educação corporativa, será cada vez mais intensa;

j) a educação deverá ser centrada no educando e desenvolvida em ambientes e em organizações diversificados, não sendo privativa a universidade ou de outras instituições de educação formal.

### 3.1 Evolução das Universidades Corporativas ao longo do tempo

Segundo Tachizawa e Andrade (2003, p. 131),

“De acordo com Bryan Chapman, analista de pesquisa de *e-learning* do Instituto Brandon Hall, em uma pesquisa realizada com 600 das maiores companhias americanas, 60% delas estão agora oferecendo algum treinamento digital, contra 49,9% há cerca de um ano”.

Não é surpresa que muitas empresas líderes estão no segmento de Tecnologia da Informação (TI). Segundo Chapman, “estas companhias fizeram um excelente trabalho, como a Cisco e a IBM”. Outras companhias que oferecem treinamento baseado em tecnologias e que merecem destaque incluem a Motorola, a Oracle e o McDonalds. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003, p. 131)

Muitas empresas têm focado expandir os esforços de *e-learning* por meio de suas Universidades Corporativas. A Universidade Motorola, por exemplo, oferece agora mais de 30% de seus treinamentos na modalidade *e-learning* ou um *m-learning* (*mobile learning*). “Nós esperamos que esse número chegue a 50% nos próximos 12 meses”, diz Jill Brosig, diretor estratégico de marketing e desenvolvimento de negócios da empresa. (E-LEARNING BRASIL NEWS, 2002)

Contudo, mesmo com as grandes empresas tendo lançado ou expandido suas iniciativas, o *e-learning* não é tão popular quanto as estatísticas podem indicar. De acordo com Chapman, em 60% das empresas que disseram estar usando o *e-learning*, 45% delas disseram que esse tipo de treinamento representa menos de 10% de todo o treinamento que elas oferecem. “O que esses números realmente representam é que muitas companhias ainda estão em fase de experimentação e

uma pequena porcentagem de seu treinamento é realmente *online*", diz Chapman. "Apenas 8,4% dessas empresas possuem mais de 70% de seu treinamento *online*". (Ibid, *ibidem*)

Existem várias razões para que o e-learning em geral e as Universidades Corporativas em particular não sejam difundidos em larga escala. A tecnologia pode ser cara e confusa e o planejamento de cursos que sejam adequados à mídia digital pode ser um desafio. Mas, para as empresas que aceitarem lidar com os desafios envolvidos, o *e-learning* pode ser não somente um meio efetivo para baixar os custos como também um método de treinamento que se ajusta às necessidades de treinamento dos empregados, além de ser uma forma totalmente inovadora de construir relacionamentos com fornecedores e clientes, alcançar mercados novos e até para construir um novo meio para a geração de receitas. (Ibid, *ibidem*)

Acredita-se que mais companhias começariam a gerenciar o conhecimento pelo *e-learning* se o preço das tecnologias não fosse tão proibitivo. A grande barreira para as empresas é o custo (E-LEARNING BRASIL NEWS, 2002), pois,

"existem sistemas de gerenciamento de e-learning cuja implantação pode variar de meio milhão a muitos milhões de dólares. Porém, de acordo com pesquisas realizadas pela Brandon Hall, de um total de 400 respondentes, apenas 14% possuem verba suficiente para implantar esses sistemas de alto nível. A maioria das empresas trabalha com verbas inferiores a 100.000 dólares e precisa-se adaptar a esse valor". (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003, p. 132)

Quando as companhias estruturam seu conteúdo e sua tecnologia, elas geralmente começam a explorar maneiras de tornar esse conteúdo disponível para as pessoas de fora da organização. Essa é uma tendência que veio para ficar. As organizações estão tentando encontrar maneiras de reutilizar e ter um *feedback* sobre o conteúdo que elas desenvolvem, então faz sentido para elas alavancar o treinamento feito para seus funcionários disponibilizando esse conteúdo para pessoas de fora, visando ao lucro. Um bom exemplo é a Universidade Corporativa Cisco, que opera como um Centro Global de Lucros e é provavelmente uma das manifestações mais visíveis dessa tendência. (E-LEARNING BRASIL NEWS, 2002)

A Motorola também oferece o *e-learning* a seus fornecedores e clientes, e ao mesmo tempo em que lucra com essa iniciativa, também potencializa os relacionamentos estratégicos. A universidade nos abriu as portas de vários clientes novos de maneira completamente eficaz. Algumas companhias oferecem o *e-learning* de forma gratuita num primeiro momento como uma ferramenta de marketing promocional. (Ibid, *ibidem*)

No Brasil, não existem dados sobre a porcentagem de empresas que investem em universidades corporativas, mas pode-se notar que as universidades são o passo seguinte à implementação do *e-learning* em algumas delas. (Ibid, *ibidem*)

Há exemplos bem-sucedidos de empresas que estão implantando ou implantaram recentemente o conceito de universidade corporativa. A Universidade Datasul foi implantada com o objetivo de oferecer conhecimentos de acordo com a demanda do usuário. O novo serviço visa à distribuição eficiente do conhecimento. Por meio de uma plataforma de gestão de aprendizagem, batizada de Knowledge Server, é possível monitorar a grade curricular de cada profissional da empresa e fornecer treinamentos personalizados. (E-LEARNING BRASIL NEWS, 2002)

A ferramenta permite gerar economia e aumentar a rapidez e eficiência pelo fato de ser baseada em *Web*. Além disso, pode gerenciar cada funcionário individualmente, os conhecimentos oferecidos estão alinhados à demanda. A Souza Cruz é outro exemplo de uma grande empresa que investe em universidades corporativas. A empresa identificou as vantagens do *e-learning* que investe em universidades corporativas. A empresa identificou as vantagens do *e-learning* há cinco anos. Em 1997, foi implantado o projeto-piloto do que hoje é seu programa de *e-learning*. A Universidade Corporativa da Souza Cruz existe desde abril de 2000. A empresa comprou cursos de TI para serem disponibilizados em sua universidade corporativa para capacitação de cinco mil funcionários. Em um primeiro momento, cerca de 750 funcionários vão ter acesso aos cursos por meio da intranet da empresa. Esses cursos podem ser padronizados ou customizados segundo as necessidades do cliente. (Ibid, *ibidem*)

Já a Alcatel Telecomunicações, fabricante de sistemas de rede e comunicação, opera a Alcatel University São Paulo. O centro de desenvolvimento, formado por empresas revendedoras, é orientado ao B2B e é voltado a clientes, parceiros e funcionários. O objetivo é oferecer cursos para o aperfeiçoamento e a reciclagem de produtos e serviços da companhia, além do auxílio na criação e serviços da companhia, além do auxílio na criação de competências necessárias para gestão de projetos e pessoas. O canal treinado, formado pelas empresas revendedoras, é uma garantia de que os clientes vão usar os produtos da forma correta. (Ibid, *ibidem*)

A Alcatel está projetando um *campus* virtual destinado a desenvolver ensino a distância para toda a empresa e seus clientes, e uma de suas metas é transformar o conceito de atendimento, para que os instrutores sejam vistos como prestadores de serviços, e não apenas técnicos, buscando cada vez mais uma compreensão de como satisfazer aos clientes. (Ibid, *ibidem*)

Cerca de 200 cursos de diferentes tecnologias, para qualquer nível de qualificação profissional, são oferecidos pela Alcatel University São Paulo. São conhecimentos que abrangem até o básico em telecomunicação e tecnologias destinado a pessoas leigas, planejamento de redes, operação e manutenção de equipamentos da Alcatel e cursos para certificação de administradores no gerenciamento de redes completas. (E-LEARNING BRASIL NEWS, 2002)

O Banco do Brasil também possui sua universidade corporativa, voltada a funcionários parceiros, clientes e fornecedores da instituição financeira. Em parceria com as principais instituições de ensino do país, a universidade corporativa Banco do Brasil oferece cursos presenciais, treinamentos a distância, monitoria em serviço, bolsas de graduação, programas de pós-graduação, *Web sites*, bibliotecas etc. Nos bastidores da nova universidade, está uma rede de conhecimento envolvendo 1.500 instrutores cadastrados que atuam junto ao banco, que pretende investir R\$ 50 milhões anuais em forma de pessoal. (Ibid, *ibidem*)

Além da universidade corporativa, o Banco do Brasil administra o Portal da Universidade (<<http://uni.bb.com.br>>), aberto a funcionários e não funcionários,

ampliando o acesso profissional a informações, artigos, entrevistas, notícias, informações sobre eventos e resenhas de livros. De acordo com Fadanelli, o portal baseado na Intranet do Banco do Brasil não demandou investimentos significativos em tecnologia. “usamos a capacidade instalada que o banco já possuía”, informa o executivo. (Ibid, *ibidem*)

Conforme essa tendência se confirma, novas oportunidades surgem, não somente para as companhias que criam universidades online, mas para muitas outras, como as que oferecem conteúdo. Isso acontece porque muitas universidades corporativas terceirizam grande parte de sua produção. Por exemplo, a Motorola terceiriza a produção de aproximadamente 70% de seus conteúdos. (PICOLLI, 2005)

As companhias não precisam necessariamente se tornar provedoras de conteúdo para aproveitar essa oportunidade. O que elas precisam é entender as tendências tecnológicas, compreender os estilos de aprendizagem e seus métodos e como criar um conteúdo que pode ser usado num ambiente de *e-learning*. O conteúdo está se tornando cada vez menos texto e mais mídia e este é provavelmente o ponto-chave para as empresas que desejam tirar proveito das oportunidades desse espaço. (E-LEARNING BRASIL NEWS, 2002)

Um conteúdo claro, persuasivo e eficiente e a tecnologia são fundamentais para o sucesso do *e-learning*. Não importa se a empresa oferece treinamento online somente para seus funcionários ou se ela o disponibiliza para todos, os benefícios podem fazer valer a pena assumir os desafios e colocar o conteúdo certo no lugar certo. (Ibid, *ibidem*)

### 3.2 Tecnologias e Educação a Distância

Desde o surgimento da educação a distância, as diferentes tecnologias incorporadas ao ensino contribuíram para definir os suportes fundamentais das propostas. Livros, cartilhas ou guias especialmente redigidos foram as propostas iniciais; a televisão e o rádio constituíram os suportes da década de 70; os áudios e vídeos, da década de 60. (COSTA, 2002)

Nos anos 90, a incorporação de redes de satélites, o correio eletrônico, a utilização da Internet e os programas especialmente concebidos para os suportes informáticos aparecem como os grandes desafios, surgindo assim outra modalidade, o *e-learning*.

O desenvolvimento atual da tecnologia favorece a criação e o enriquecimento das propostas em ensino a distância. Resolvem também o problema crucial da educação a distância, que é a interatividade com a construção do ambiente virtual de ensino, bem como a preparação do conteúdo didático do programa ou curso a ser implementado. (CACHOEIRA, 2009)

Há variadíssimas alternativas que permitem aos usuários fazer consultas com especialistas, intercambiar opiniões, problemas ou propostas com outros usuários. Uma vez tomada a decisão de implementar uma universidade corporativa (há necessidade de cumprir certos requisitos mínimos em termos de existência de escala, comprometimento da alta administração, coerência com o tipo de negócio, e questões afins), há necessidade de investimentos em infra-estrutura tecnológica. (Hardware e software que compõem as tecnologias inerentes ao *e-learning*).

A decisão da escolha das tecnologias em termos de *hardware* e *software* será função direta do tipo de ensino. Se inteiramente virtual ou semipresencial, esta última modalidade combina aulas presenciais com a modalidade virtual.

É exatamente em face de tal definição que será tomada a decisão tecnológica, considerando o atual estado-da-arte em *hardware* e *software*. Deve ser decidida ainda, a forma de implementação, se: a) com terceirização total,

contratando uma empresa especializada; b) contratação parcial de terceiros; ou c) inteiramente assumida pela própria organização. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

Devem ser levados em conta o porte e o estágio de informatização em que se encontra a organização. Dessa maneira, uma organização de grande porte e inteiramente informatizada, como é o caso, por exemplo, da Companhia de Bebidas das Américas (AmBev - *American Beverage Company*), a escolha da Universidade Corporativa própria, inteiramente assumida pela própria organização, são decorrências naturais dessa situação.

Com o advento da Internet e sua natural extensão, os recursos multimídia, a evolução das telecomunicações, outros recursos tecnológicos (satélite, TV digital, *software* de redes, *software* de trabalho em grupo, *workflow* etc.) e a convergência tecnológica dessas mídias digitais foi possível implementar formas alternativas de universidade corporativa nos moldes explicitados neste trabalho.

Tais avanços tecnológicos propiciaram a expansão de programas de ensino a distância e da educação corporativa e a criação de um mercado de fornecedores de soluções educacionais. Neste contexto, surgiram muitas organizações fornecedoras de produtos que implementam ambientes de ensino a distância e de educação corporativa. Tais produtos ofertados pelo mercado enquadram-se na categoria de soluções comerciais (WebCT e Lotus Learning Space), são comerciais / acadêmicas (AulaNet e Virtual-U) e experimentais na Internet que suportam programas a distância. (Ibid, *ibidem*)

Nota-se um incremento dos investimentos por parte das organizações conforme evidencia recente pesquisa sobre a motivação para implementação do *e-learning* no mercado brasileiro.

#### QUADRO II – PREVISÃO DE INVESTIMENTOS EM E-LEARNING EM 2009

Aumento da audiência	55%
Novas oportunidades de negócios	54%
Maior rapidez no processo de aprendizagem	50%
Redução nos custos de viagens	36%
Redução nos custos internos	32%

Melhoria no relacionamento com clientes	27%
Maior permanência dos treinados nos postos de trabalho	23%
Maior envolvimento de parceiros, fornecedores e clientes	23%
Aumento de vendas	22%
Maior permanência dos <i>experts</i> nos postos de trabalho	14%

\*Quadro com respostas múltiplas e que, portanto, não totalizam 100%.

Fonte: Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br>>. Revista Gestão Plus, jun, 2009.

O “aumento da audiência” com 55% é a motivação maior verificada no mercado brasileiro, fator este responsável pela disseminação junto a um maior número de pessoas, da própria organização, como de públicos externos (clientes, fornecedores e afins).

Quando a “novas oportunidades de negócios” (54%), evidenciam que as possibilidades de implementar uma rápida reciclagem dos colaboradores da organização em novos conhecimentos relacionados à cadeia produtiva e que podem alavancar a criação de novos negócios. Estes 54% sinalizam, ainda, a possibilidade de transmitir conhecimentos inerentes ao desenvolvimento de novos produtos e mercados, bem como propiciar desenvolvimento e treinamento de organizações-parceiras, clientes e fornecedores. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

O fator “maior rapidez no processo de aprendizagem”, com 50% de respostas, pode destacar a compreensão do tempo a ser despendido na preservação e agregação de novos conhecimentos aos colaboradores da organização com a adoção dos inovadores recursos da universidade corporativa quando comparado ao tempo gasto, normalmente, na implementação dos tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A “redução dos custos de viagens” (36%) e a “redução de custos internos” (32%) estão evidenciando a minimização dos gastos operacionais da organização com a adoção da universidade corporativa, ou seja, esta iniciativa por parte da organização evita o deslocamento físico de seus colaboradores por conta de viagens para fins de treinamento, bem como resolve eventuais problemas decorrentes da dispersão geográfica de suas unidades organizacionais (realização de programas de desenvolvimento e aprendizado disseminado, virtualmente, a qualquer lugar em

função da disponibilidade de tempo por parte dos colaboradores da organização, parceiros, clientes e fornecedores).

Os demais aspectos pesquisados estariam salientando os potenciais ganhos da adoção dos recursos da universidade corporativa de forma complementar ao programa de treinamento e desenvolvimento presencial (os usuários dessa nova modalidade de educação corporativa também aprendem a utilizar programas que atualizam a informação de maneira constante). Percebe-se, então, que a evolução da educação a distância rumo ao e-learning está se ampliando, possibilitando, com isso, maiores oportunidades de aprendizado a todos os envolvidos ao longo da cadeia produtiva da organização.

Na decisão de implementar uma universidade corporativa, foi destacada a importância de averiguar previamente a existência de escala, comprometimento da alta administração, análise das questões relacionadas a infra-estrutura tecnológica (escolha das tecnologias em termos de *hardware* e *software* em função do tipo de ensino), bem como a definição da forma de implementação com: terceirização total; terceirização parcial; ou atividades de educação corporativa inteiramente assumida pela própria organização. Foi explicitado, ainda, que deveriam ser levados em conta o porte e o estágio de informatização em que se encontra a organização.

Segundo Tachizawa e Andrade (2003, p. 138), quando decidido que a organização assume inteiramente o ônus de implementar a infra-estrutura tecnológica da universidade corporativa, podem-se adotar três estratégias alternativas (partindo do geral para o particular):

“a) criação de um ambiente de ensino a distância baseado em um conjunto de ferramentas de comunicações já disponibilizadas pelo mercado; b) criação de um ambiente de ensino a distância sob medida que permite o autodesenvolvimento de suas próprias ferramentas de comunicação e as integra para o propósito do ensino; c) criação de um ambiente de ensino a distância combinando ferramentas de comunicação já disponibilizadas com *software* de comunicação desenvolvidas sob medida.”

Propõe-se, ainda, que além destes aspectos seja considerada a natureza das atividades econômicas da organização como fator relevante na implementação da educação corporativa. Ou seja, em função do setor econômico no qual estaria

inserida a organização, adotar-se-ia uma ou outra forma de universidade corporativa ou educação corporativa permanente. Tais aspectos são destacados a seguir.

### **3.3 Universidade Corporativa e diferentes tipos de Organizações**

O mundo empresarial, que é constituído pelas organizações que integram a economia do país, pode ser considerado como um conjunto de diferentes classes (famílias ou grupamentos) de empresas afins, em termos de características organizacionais.

Tais características são identificadas em função da forma diferenciada em que as organizações se adaptam ao meio ambiente para manter sua continuidade e sobrevivência. Elementos empresariais, como a escassez de insumos produtivos, a competição reinante, o tipo de produtos gerados (bens e serviços) e outros configuram diferentes tipos de organização.

O formato da Universidade Corporativa, abordado neste trabalho, é particular para cada tipo de organização. Outro fator de influência que sinaliza as estratégias de gestão de pessoas, as decisões de treinamento e desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, a forma em que a Universidade Corporativa será estruturada é o porte da organização.

Uma rápida análise do *ranking* da Revista Exame Melhores & Maiores (2008) ou a leitura diária do Caderno Empresas & Carreiras da Gazeta Mercantil (2009) a evidenciam e confirmam a existência de diferentes tipos de empresas brasileiras em diferentes tipos de ambientes (setores econômicos inseridos no contexto macroeconômico).

As empresas de cada setor econômico interagem entre si e com as empresas dos demais setores. Há, portanto, uma interdependência econômica entre elas onde cada empresa, para exercer sua atividade, procura e contrata no mercado bens e serviços. Ela utiliza equipamentos, capitais, trabalho de seus assalariados e gestores, para produzir e comercializar outros bens e serviços. E assim,

sucessivamente, todas as empresas exercem ciclo de atividade econômica semelhante. A organização posiciona-se, portanto, entre dois setores econômicos (ou dois mercados) e agrega valor por seu ciclo operacional (cadeia produtiva) de transformação dos insumos produtivos que contrata do setor econômico antecedente, em produtos (bens e serviços) que comercializa para a empresa do setor econômico posterior (ou cliente final de consumo de seus produtos produzidos). (TACHIZAWA e POZO, 2007)

Nessa diversidade de organizações podem se encontrar, também, diferentes modelos de gestão intrínsecos a cada classe/grupamento (família ou espécie) de empresas. Podem-se encontrar empresas do tipo *taylorista*, *fordista*, *taylorista*, *adhocrática* e assim por diante, até o extremo de organizações virtuais. Ou seja, não há uma força organizacional única que se fixaria, eventualmente, desde o extremo mecanicista até o extremo orgânico, pelo contrário, o modelo de gestão a ser dotado pela empresa é singular e, no mundo empresarial, podem se encontrar organizações do tipo *taylorista* como também empresa orgânica ou flexível (diferentes formatos organizacionais são convenientes para sobreviver em diferentes condições de mercado, de tecnologia e demais elementos influenciadores ambientais).

Na verdade, não um único tipo possível de forma organizacional, e sim modelos de gestão diferenciados (fruto de escolhas dos gestores em suas interações organização *versus* ambiente), em função do tipo de organização que, por sua vez, depende diretamente do meio ambiente (setor econômico no qual a organização está inserida).

Segundo Ferreira e Fortuna (2009, p. 87):

“À medida que os gestores têm que atender às expectativas e necessidades dos indivíduos e equipes de trabalho que compõem as organizações, e considerando que estas últimas sofrem influência do setor econômico em que estão inseridas, especial atenção deve ser dada ao impacto (que é diferenciado em função do tipo de organização) das variáveis ambientais na formulação de estratégias corporativas genéricas. Tais estratégias corporativas, por sua vez, induzem à formulação das estratégias de gestão com pessoas e respectivas estratégias de treinamento e desenvolvimento para, finalmente, sinalizar os contornos de operacionalização da Universidade Corporativa”.

A classificação adotada para fins de proposição do modelo de gestão empresarial, indutor das atividades da Universidade Corporativa, estabelece os contornos metodológicos para uma análise singular em qualquer organização para fins de estabelecer estratégias inerentes à educação corporativa. Da mesma forma, a depender do porte (grandes organizações ou multinacionais/transnacionais) e grau de diferenciação funcional praticada na organização (*holding* ou estruturas divisionalizadas / departamentalizadas por produtos), pode-se tratar de várias "empresas" dentro de uma mesma organização (tais "empresas" podem demandar enfoques diferenciados de gerenciamento em cada uma delas).

Descrevem-se a seguir os diferentes tipos de organizações e suas respectivas características e estratégias genéricas que podem ser encontradas no mundo dos negócios. E para cada tipo de organização inerente a cada setor econômico pode haver estratégias genéricas particulares que induzem estratégias de gestão de pessoas que definem tipos diferenciados de abordagem para implementação da educação corporativa no contexto organizacional.

Uma organização de grande porte pertencente a um setor econômico com características de alta concentração, por exemplo, pode ter sua própria universidade corporativa. Em contrapartida, uma organização de pequeno porte não teria escala para manter tal atividade internamente. Certamente, iria subcontratar atividades segmentadas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Outras, como empresas de serviços especializados, estabeleceriam convênios com universidades públicas, ou equivalentes, para desenvolver seu pessoal técnico.

O esquema para diagnosticar e estruturar uma universidade corporativa em uma organização é a maneira particular de como a organização desenvolve suas atividades corporativas. Retrata o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, de que a organização faz uso para desenvolver, expandir, sobreviver, enfim, em seu meio ambiente de atuação. Para uma organização, pode-se simplificadamente, e sem perder de vista o foco estratégico predefinido, ilustrar um modelo de gestão, entre outros possíveis.

### 3.3.1 Instituições do Setor Educacional

Para Kobs e Reis (2008) o setor educacional, composto pelas Instituições de Ensino Superior (IES), quando analisados apenas os estabelecimentos de ensino de nível superior de caráter privado, caracteriza-se em seu todo, e que segundo Tachizawa (2004, pp. 4-5), por:

a) diferenciação das instituições de ensino em função de sua localização geográfica, tanto em termos qualitativos (porte, tipo de cursos oferecidos, qualificação do corpo docente e demais peculiaridades intrínsecas), como em termos quantitativos, em face do diferente grau de concentração geográfica de IES, por região do país (por exemplo, na região Sudeste há maior concentração de instituições de ensino);

b) baixa concentração de IES em suas áreas geográficas de atuação, sem participação majoritária de nenhuma instituição, apesar de eventual existência de poucas organizações de significativo porte;

c) interdependência entre as IES da mesma região, onde o comportamento e o desempenho de uma instituição têm reflexo direto sobre as demais, bem como pelo fato de que quanto menor for o número de instituições, bem como pelo fato de que quanto menor for o número de instituições e quanto mais semelhantes em termos de porte, maior será a interdependência entre elas;

d) não há grande diversidade entre as tecnologias educacionais e de processos utilizadas pelas instituições;

e) existência de barreiras legais e governamentais à entrada de novas instituições;

f) elevada regulamentação estatal/governamental;

g) competição básica via lançamento de novos cursos, em busca de novos clientes;

h) significativo volume de investimentos e de capital para entrada no setor;

i) produto gerado – alunos – detentor de alto conteúdo tecnológico e de conhecimento;

j) pouca diferenciação de produtos por parte das instituições, sendo normalmente homogêneos, onde a diferenciação dá-se em termos de qualidade e de especificações didático-pedagógicas, e cuja demanda é extremamente dependente da taxa de crescimento da população estudantil;

k) instituições de ensino já instaladas detêm significativo controle sobre o setor, em sua área de atuação, com domínio dos fornecedores / docentes da região.

### **3.3.2 Estratégias corporativas genéricas**

As estratégias genéricas são normalmente aplicáveis às Instituições de Ensino Superior (IES), independentemente das estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social específicas que dependem das singularidades e do estilo de gestão praticados em cada organização em particular. Normalmente, provenientes de decisões tomadas no âmbito de uma IES, em função das variáveis ambientais próprias do setor educacional, podem ser adotadas, principalmente, segundo Tachizawa e Andrade (2003, pp. 168-170), em termos de:

a) criação e manutenção de bancos de dados de talentos (professores). Dada a exigência de mão-de-obra altamente qualificada;

b) diferenciação estabelecida em nível de qualidade e serviços agregados, em face da homogeneidade dos produtos / cursos;

c) ampliação de tecnologias educacionais inovadoras como meio de obtenção de um posicionamento competitivo;

d) melhoria da qualidade da IES toda, e, em particular, um rigor acadêmico maior em relação ao corpo docente e em relação aos cursos oferecidos à clientela;

e) implementação de cursos de especialização, cursos sequenciais e outras formas de ensino complementares aos cursos de graduação, com estreita interação teoria-prática;

f) implementação de novos produtos / cursos, tendo em vista fazer frente à concorrência, inclusive com a preparação de novos cursos futuros a serem lançados quando a conjuntura assim permitir, ou em função de mudanças havidas no mercado;

g) utilização de formas alternativas de prestação de serviços ao mercado, de tipo empresa júnior, com a conseqüente criação de espaço de atuação para docentes e alunos que teriam oportunidade de junção da teoria à prática, á medida que projetos de apoio às organizações empresariais são desenvolvidos;

h) convênio com potenciais organizações empregadoras da mão-de-obra egressa da instituição de ensino, visando à colocação dos profissionais formados;

i) desenvolvimento de programas de integração com a comunidade empresarial da região, promovendo interação nos dois sentidos, tanto com visitas de alunos às organizações locais como de conferencistas / palestristas originários dessas organizações para realizarem palestras na IES;

j) convênios e parcerias com instituições de ensino similares nacionais e do exterior, visando ao intercâmbio de conhecimentos, de programas de conjuntos e de projetos de pesquisa;

k) realização de programas permanente de pesquisa socioeconômica (e projetos correlatos) com as organizações de seu entorno, com a participação do corpo docente e discente, visando conhecer seu perfil, bem como servir de centro de informações sobre a comunidade local (criação e preservação de acervo e banco de dados);

l) realização de programa permanente de consulta e pesquisa nas organizações empresariais, visando conhecer o tipo de profissional, tipo de cursos e disciplinas demandadas pelo mercado;

m) criação de conselho de empresários, executivos e lideranças locais, que por meio de reuniões com representantes da IES, professores e alunos, estabeleceriam um canal de comunicação e subsidiariam a gestão estratégica da instituição de ensino em seus diferentes níveis (plano estratégico, plano pedagógico, currículo do curso e avaliação institucional). De forma análoga, incentivar a criação de associação de ex-alunos, congregando profissionais formados que na realidade são executivos / empresários do mercado;

n) parcerias com fornecedores de tecnologia e equipamentos na área educacional;

o) participação intensiva nas entidades de classe, visando influenciar na regulamentação legal do setor;

p) incentivo ao corpo docente para a publicação de trabalhos científicos e de iniciação científica na forma de artigos, livros, relatórios de pesquisas, e outros equivalentes, por meio de mídia própria ou veículos da comunidade e não acadêmica;

q) utilização das tecnologias da informação para fins de gerenciamento do conhecimento em detrimento de uma menor ênfase na administração de dados e de informações;

r) convênios com bibliotecas de instituições de ensino e demais entidades visando a acesso online ao acervo bibliográfico disponibilizado na comunidade;

s) ênfase na redução dos custos operacionais, cujos custos fixos representam parcela significativa na estrutura dos custos totais.

### **3.3.3 Estratégias de Gestão de Pessoas e Tecnologias da Informação**

As Instituições de Ensino constituem as parcerias naturais das organizações dos demais setores econômicos na implementação de suas respectivas universidades corporativas. Tecnologias da informação aplicadas ao ensino virtual e a distância possibilitam que a IES forme e reciclem profissionais para as organizações públicas e privadas.

Como estratégia genérica para implementação de tecnologias de informação em instituições desse setor, é altamente recomendável a reorganização dos processos sistêmicos, inicialmente, e somente após, definir prioridades em desenvolvimento de sistemas de informação e aquisição de recursos computacionais. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003)

Normalmente, surgem com alta prioridade os investimentos em sistemas de informação, voltados ao processo ensino-aprendizagem, acervo bibliográfico online com bibliotecas informatizadas, via Internet, e secretaria acadêmica com disponibilidade de informações aos alunos via quiosques eletrônicos e via Internet.

## CONCLUSÃO

Conforme descrito ao longo do trabalho, a Internet representa uma das mais promissoras tecnologias de suporte aos programas de ensino a distância e de universidade corporativa, disponíveis no atual estado-da-arte da informática. Essa tecnologia facilita a comunicação, disponibiliza várias opções de interatividade e é virtualmente presente em todos os computadores conectados à rede mundial.

Os serviços básicos, bastante conhecidos da Internet e implementados por meio de protocolos de comunicação integrados em um documento hipertexto ou página web, são o correio eletrônico (*e-mail*), o serviço de hipertextos conhecido como *World Wide Web (WWW)* e o serviço de transferência de arquivos.

O uso de tais serviços em programas de ensino a distância ou em educação corporativa permite que a instituição de ensino, ou organização, com a criação de salas de aula virtuais (videoconferências ou soluções equivalentes), amplie o número de pessoas envolvidas nesse processo ensino-aprendizagem. Obtém, com isso, maior produtividade e economia de escala.

Aplicações ou soluções de tecnologias da informação voltadas à educação foram desenvolvidas em torno dos serviços básicos da Internet. Obtiveram-se dessa forma, apenas para citar dois exemplos, soluções como o serviço de bate-papo (*chat*), que utiliza como base uma página web criada de forma dinâmica, e o serviço de lista de discussão, que integra o serviço de correio eletrônico com o serviço de hipertexto. Segundo Tachizawa (2003, pp. 6-7)

“A tendência de convergência de mídias para a Internet, com a possibilidade de conversão digital de vídeo, música, videoconferência, além da criação de ambientes de realidade virtual, permite o surgimento de novas formas de interação virtual e cria, dessa forma, novas aplicações para a educação corporativa e programas de ensino a distância”. (Apud RODRIGUES, RESENDE e SCANDELARI, 2004, p. 4)

As organizações na busca de maior profundidade em suas operações, têm a sua disposição os recursos da rede mundial Internet. Com pesquisas na Internet

empresas conseguem substituir fornecedores e comprar matérias-primas com até 20% de redução de custos. Às vezes, a troca é feita por novos parceiros localizados no exterior e, mesmo com o custo da importação, a mudança torna-se viável.

Encontram-se disponíveis no mercado *softwares* especializados de *business-to-business* (B2B) para fazer pedidos *online*, analisar o giro dos estoques, fazer simulações de preços e margens, e projetar lucratividade e demais indicadores de desempenho. Mesmo com o uso da Internet meramente como ferramenta de busca e pesquisa, e sem realizar operações *online* (ou B2B) pela rede mundial, conseguem-se reduções dos custos de produção e, portanto, repasse de melhores preços aos clientes.

Tais ganhos de produtividade variam de um ramo de negócios (setor econômico) para outro, em que existem diferentes tipos de organizações com estratégias de educação corporativa também diferenciadas em função do segmento de atuação.

As IES (universidades e instituições formais de ensino) desempenham um papel primeiro e único no processo de formação profissional das pessoas (alunos) que ingressarão no mercado de trabalho (ambiente econômico) depois de concluírem seu curso de graduação em Administração. Esses cursos de graduação investem primordialmente na construção dos alicerces de conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos, os quais constituirão a base para o desenvolvimento das competências necessárias para a organização empregadora (organizações privadas e públicas) da mão-de-obra formada.

Considerando que tal processo de aprendizagem deve ser permanente, ele deve continuar também no interior da organização, e pode ser capitaneado pela chamada educação corporativa. Ou seja, o profissional, depois de graduado e atuante nas organizações, pode, eventualmente, retornar ao processo de ensino para fins de reciclagem profissional. Essa reciclagem pode dar-se nos programas de educação corporativa ou mesmo de treinamento e desenvolvimento no âmbito das próprias organizações e também no contexto das IES. Esse profissional reciclado,

tanto nas IES como no contexto das próprias organizações, retorna a suas atividades profissionais exercidas nas organizações públicas ou privadas.

Alternativamente, podem ocorrer parcerias e convênios entre as organizações privadas e públicas para fins de reciclagem e capacitação de seus técnicos, executivos e demais membros de seu corpo gerencial. De fato, as experiências mais bem-sucedidas de educação corporativa no âmbito das organizações retornam as suas atividades profissionais exercidas nas organizações públicas ou privadas.

Alternativamente, podem ocorrer parcerias e convênios entre as organizações privadas e públicas para fins de reciclagem e capacitação de seus técnicos, executivos e demais membros de seu corpo gerencial. De fato, as experiências mais bem-sucedidas de educação corporativa no âmbito das organizações são as realizadas em parcerias com renovadas IES, que detêm competências e conhecimentos para agregar valor a esses programas corporativos.

Dessa maneira, as organizações privadas conseguem viabilizar com êxito o processo de formação e aprimoramento de seus técnicos, executivos, membros do corpo gerencial e, também, de clientes, fornecedores e membros da comunidade em geral. As universidades corporativas no âmbito das organizações são as realizadas em parcerias com renomadas IES, que detêm competências e conhecimentos para agregar valor a esses programas corporativos.

Dessa maneira, as organizações privadas conseguem viabilizar com êxito o processo de formação e aprimoramento de seus técnicos, executivos, membros do corpo gerencial e, também, de clientes, fornecedores e membros da comunidade em geral. As universidades corporativas no âmbito das organizações privadas e públicas, com ou sem convênios com as IES, normalmente, possuem as seguintes características:

a) são centros de ensino virtual, sem necessariamente, espaço físico próprio. Os cursos acontecem nas estruturas disponíveis das unidades de negócio e em locais (hotéis, centros de treinamento) adequados a treinamentos externos;

b) os cursos são ministrados por módulos, normalmente em ambiente virtual criado por uma infra-estrutura tecnológica de *hardware* e *software*;

c) utiliza-se a tecnologia de informação para a transmissão do conhecimento: *e-mail*, TV interna via satélite, Intranet e Internet;

d) parte do aprendizado é por meio de trabalhos de grupo;

e) os executivos, diretores e demais membros do corpo gerencial atuam como instrutores e multiplicadores do conhecimento.

Na decisão de implementar uma universidade corporativa foi destacada a da alta administração, análise das questões relacionadas a infra-estrutura tecnológica (escolha das tecnologias em termos de *hardware* e *software* em função do tipo de ensino) bem como à definição da forma de implementação com terceirização total, terceirização parcial ou, inteiramente, assumida pela própria organização. Foi abordado ainda, que deve-se levar em conta o porte e o estágio de informação em que se encontra a organização.

Quando decidido que a organização assume inteiramente o ônus de implementar a infra-estrutura tecnológica da universidade corporativa, podem-se adotar três alternativas:

a) criação de um ambiente de ensino a distância baseado em um conjunto de ferramentas de comunicações já disponibilizadas pelo mercado;

b) criação de um ambiente de ensino a distância sob medida que permite o desenvolvimento de suas próprias ferramentas de comunicação e as integra ao propósito de ensino;

c) criação de um ambiente de ensino a distância que combine ferramentas de comunicação já disponibilizadas com *software* de comunicação desenvolvidas sob medida.

Apresentou-se, enfim, que além desses aspectos seja considerada a natureza das atividades econômicas da organização como fator relevante na implementação da educação corporativa. Ou seja, em função do setor econômico no qual estaria inserida a organização adotar-se-ia uma ou outra forma de universidade corporativa ou de educação corporativa permanente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CACHOEIRA, V. B. A implantação da modalidade de Educação a Distância em Organizações Militares de Ensino: Um estudo de caso do Centro de Instrução Especializada da Aeronáutica. Monografia. Universidade de Brasília. Centro de Educação a Distância. 2009.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p.128-152, 1990.

COSTA, A. S. O papel da EAD no universo corporativo. Pós-Graduação. Universidade Cândido Mendes. Projeto "A Vez do Mestre". 2002.

EBOLI, M. Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.

E-LEARNING BRASIL NEWS. O Desenvolvimento das Universidades Corporativas. Ano 2 - No 19 - Out/2002. Disponível em: <[http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/elearning/elearning-brasil/2002/elarning-brasil\\_oct2002\\_3.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/elearning/elearning-brasil/2002/elarning-brasil_oct2002_3.pdf)>. Acesso em: 11/11/2009.

EURICH, N. *Corporate Classrooms: The learning business*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1985.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=y3EOjfSfZnKc&pg=PA87&lpg=PA87&dq=%C3%80+medida+que+os+gestores+t%C3%AAm+que+atender+%C3%A0s+expectativas+e+necessidades+dos+indiv%C3%ADduos+e+equipes+de+trabalho+que+comp%C3%B5em+as+organiza%C3%A7%C3%B5es,+e+considerando+que+estas+%C3%BAltimas+sofrem+influ%C3%AAncia+do+setor+econ%C3%B4mico+em+que+est%C3%A3o+inseridas,+especial+aten%C3%A7%C3%A3o+deve+ser+dada+ao+impacto>>

(que+%C3%A9+diferenciado+em+fun%C3%A7%C3%A3o+do+tipo+de+organiza%C3%A7%C3%A3o)+das+vari%C3%A1veis+ambientais+na+formula%C3%A7%C3%A3o+de+estrat%C3%A9gias+corporativas+gen%C3%A9ricas.+Tais+estrat%C3%A9gias+corporativas,+por+sua+vez,+induzem+%C3%A1+formula%C3%A7%C3%A3o+das+estrat%C3%A9gias+de+gest%C3%A3o+com+pessoas+e+r&source=bl&ots=tigSF8azri&sig=mGTfjh8fP0L-l-gjZIFs4vF0Mos&hl=en&ei=8skrS63-LJG\_lAe30oCaBw&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAoQ6AEwA#v=onepage&q=&f=false>. Acesso em: 11/11/2009.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. Panorama da educação corporativa no Brasil. 2007. Disponível em: <[http://www.gestaoerh.com.br/open.php?pk=276&fk=57&canal=&id\\_ses=51&canal=1](http://www.gestaoerh.com.br/open.php?pk=276&fk=57&canal=&id_ses=51&canal=1)>. Acesso em: 11/11/2009.

\_\_\_\_\_. Do treinamento tradicional à educação corporativa. Gestão Plus, São Paulo, n. 26, maio/jun/2002.

HAWTHORNE, E.; LIBBY, P.; NASH, N. The emergence of corporate colleges. Journal of Continuing Higher Education, p. 2-9, Fall, 1983.

KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual – recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOBS, F. F.; REIS, D. R. Gestão nas Instituições de Ensino Superior Privado. Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Gestão, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243985955.PDF>>. Acesso em: 11/11/2009.

KRAEMER, M. E. P. Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva. 03/ 2005. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/unicomoaval.htm>>. Acesso em: 11/11/2009.

LEVY, Pierre. A inteligência Coletiva. São Paulo: Loyola, 1998.

MEISTER, J. Educação corporativa – a gestão intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MONTEIRO, C. Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais: A Migração de Créditos. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p6.htm>>. Acesso em: 11/11/2009.

MONTEIRO, L. S. I. O ensino à distância com estratégia de desenvolvimento da gestão do conhecimento. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de pesquisa e Pós-Graduação (NPPG) do Instituto Metodista Bennet, Rio de Janeiro, 2002.

MUNDIM, A. P. F. Características da Educação Corporativa na perspectiva do engenheiro. Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos. (2001). Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/ECO001.pdf>>. Acesso em: 11/11/2009.

NEVES, C. M. de C. Critérios de qualidade para a educação a distância. Tecnologia Educacional. Rio de Janeiro: ABT, v. 26, nº 141, abr./jun., 1998.

NISKIER, A. Educação a distância: a tecnologia da esperança. São Paulo: Loyola, 1999.

OTANI, N. A Educação Corporativa como Estratégia Competitiva: A Universidade da Caixa Econômica Federal Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

PATON, R.; PETERS, G.; STOREY, J.; TAYLOR, S. Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains. London: Gower, 2005.

PERES, A. As Universidades Corporativas: um bom caminho para as organizações da era pós-industrial. Disponível em: <[http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_12\\_06.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_12_06.html)>. Acesso em: 11/11/2009.

PICCOLI, G. S. A Educação Corporativa em uma empresa de serviços. Estudo de Caso: O impacto de uma Universidade Corporativa em uma Central de Atendimento a Clientes – Call Center. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

REVISTA GESTÃO PLUS. São Paulo: Gestão & RH Editora, n. 26, maio/junho, 2002.

RODRIGUES, M.; RESENDE, L. M.; SCANDELARI, L. *E-learning*: inovação tecnológica no auxílio à educação de trabalhadores. XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.

SANTOS, J. A. A. A Universidade corporativa como uma estratégia não tradicional de educação continuada: o caso da Universidade Corporativa da Petrobrás. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de pesquisa e Pós-Graduação (NPPG) do Instituto Metodista Bennet, Rio de Janeiro, 2003.

SIGNORINI, Roney. Método de Projetos. 2009. DISPONÍVEL EM: <<http://roneysignorini.blogspot.com/2009/09/metodo-de-projetos.html>>. ACESSO EM: 07/11/2009.

SILVA, E.; ZELAYA, M. L. O profissional de administração e os desafios da sua formação: um estudo na microrregião Alto Rio Grande – MG. (2007). Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/o\\_profissional\\_de\\_administracao\\_e\\_os\\_](http://www.administradores.com.br/artigos/o_profissional_de_administracao_e_os_)

desafios\_da\_sua\_formacao\_um\_estudo\_na\_microrregiao\_alto\_rio\_grande\_mg/13479/>. Acesso em: 07/11/2009.

SOUZA, Paulo Renato. Maior igualdade na educação. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/dc/textos/revista7-mat2.pdf>>. Acesso em: 03/12/2009.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Princípios de produtividade e qualidade aplicados a instituições de educação superior. Disponível em: <<http://www.facec.edu.br/seer/index.php/docenciaepesquisaemadministracao/article/view/10/24>>. Acesso em: 03/12/2009.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. Gestão de instituições de ensino. 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

\_\_\_\_\_. Tecnologias da Informação Aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas. São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. Pesquisa e levantamento de dados na Internet. Disponível em: <[http://www.fadep.com.br/restrito/conteudo/pos\\_direitoprocessual\\_Pesquisa%20e%20levantamento%20de%20dados%20na%20Internet.pdf](http://www.fadep.com.br/restrito/conteudo/pos_direitoprocessual_Pesquisa%20e%20levantamento%20de%20dados%20na%20Internet.pdf)>. Acesso em: 11/11/2009).

TACHIZAWA, T.; POZO, H. Responsabilidade Socioambiental no contexto brasileiro: Um indicador para avaliar a Responsabilidade Social e Ambiental nas empresas. IX ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial. Curitiba, 21/11/2007. Disponível em: <<http://engema.up.edu.br/arquivos/engema/pdf/PAP0050.pdf>>. Acesso em: 15/11/2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management., *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-33, 1997.

VITAL, M. S.; ALVES, A. C. Empregabilidade versus qualidade na prestação de serviços: expectativas de graduandos em administração de duas instituições de ensino superior localizadas na cidade de Manaus – AM. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STP\\_070\\_502\\_12349.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_070_502_12349.pdf)>. Acesso em: 07/11/2009.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO  
Centro de Ciências Humanas e Sociais- CCH  
Escola de Educação – EE

MONOGRAFIA II

ALUNO(A)/matrícula: Ignácio Loureiro  
TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO: Educação Cooperativa e universidade cooperativa.  
ORIENTADOR(A): Sandra Albenoz

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: Janeiro S. S. Meneses

Nota: 7,0

Considerações:

A temática em estudo é de grande relevância, sendo que o trabalho atende as exigências para elaboração de um trabalho acadêmico. Cabe destacar, no entanto, que, embora apresente um referencial teórico estruturado, o mesmo carece de uma reflexão crítica mais densa sobre os pensamentos dos autores utilizados.

DATA: 28/12/08

Assinatura: Janeiro S. S. Meneses

SEGUNDO AVALIADOR

Professor orientador: SANDRA ALBERNAZ DE MEDEIROS

Nota: 7,0

Considerações:

É presente monografia se propõe a defender o valor e importância da universidade chamada "corporativa". Neste sentido o trabalho é convincente mas falta-lhe uma reflexão teórica mais sólida que produza um saber mais crítico com relação às práticas educativas extra-escolares.

Data: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

RESULTADO FINAL		
Avaliador 1	Avaliador 2	Média final
7,0	7,0	7,0

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Sandra Medeiros  
Prof. Orientador