

Referência completa para citação:

GHEDINE, (T.); FREITAS, (H.). Um estudo exploratório sobre a utilização da Educação à Distância via Internet em organizações brasileiras. Lima/Peru: Anais do XXXVIII CLADEA, CD, 2003.

Um estudo exploratório sobre a utilização da Educação à Distância via Internet em organizações brasileirasⁱ

Tatiana Ghedine
Henrique Freitas

RESUMO

Este trabalho insere-se em um projeto de pesquisa que tem por objetivo analisar as práticas de Educação à Distância via Internet/Intranet em organizações brasileiras. Para melhor poder compreender o fenômeno em estudo e levantar variáveis que possam ser confrontadas com aquelas encontradas na literatura, realizou-se um estudo exploratório em duas organizações brasileiras que utilizam a Educação à Distância via Internet/Intranet para a realização de cursos por elas oferecidos. O caso exploratório aqui relatado permitiu deflagrar um processo de pesquisa, motivar a equipe, esclarecer diversos pontos em relação ao instrumento a ser adotado, sendo então muito bem sucedida a iniciativa de fazer preceder uma fase qualitativa à fase quantitativa a se realizar num futuro próximo.

1 Introdução

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

Esta nova ordem está mudando a maneira como os negócios funcionam, o modo de trabalho das pessoas e, também, está reformulando as expectativas, necessidades, e oportunidades educacionais e de aprendizado (HÄMÄLÄINEN, WHINSTON e VISHIK, 1996; URDAN e WEGGEN, 2000). Com isso, um novo paradigma de competitividade está surgindo e trazendo consigo novos desafios relacionados com o negócio, com as relações de trabalho e com os recursos humanos (RH).

Com base nesses desafios surge a necessidade de melhorar a efetividade do capital humano das empresas, ou seja, propiciar uma melhor capacitação e desenvolvimento contínuo de pessoal. Isto está provocando um aumento de demanda por novos conhecimentos, competências e habilidades, uma vez que o conhecimento cada vez mais se transforma em um produto de rápida obsolescência, impondo a necessidade de um aprendizado constante (KALAKOTA e WHINSTON, 1996; HÄMÄLÄINEN, WHINSTON e VISHIK, 1996; DRUCKER, 2000; ROSENBERG, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002).

Essa rápida obsolescência do conhecimento deve-se, em grande parte, a velocidade com que estão surgindo novos produtos, devido à diminuição dos ciclos de produção e do período de vida dos mesmos, o que faz com que as informações recebidas e treinamentos realizados tornem-se rapidamente obsoletos (URDAN e WEGGEN, 2000). Isto está levando as organizações a realizarem diversas mudanças culturais e estruturais para tornarem-se competitivas nesse mercado cada vez mais dinâmico. Entre estas

mudanças encontra-se o comprometimento direto, por parte das organizações, com a educação e desenvolvimento de seus colaboradores (MEISTER, 1999).

Este investimento no capital humano está fazendo com que as organizações sigam claramente, uma ou ambas, das iniciativas de desenvolvimento organizacional apontadas pela literatura: os Centros de Treinamento e/ou as Universidades Corporativas (PEAK, 1997; MEISTER, 1999; ALPERSTEDT, 2000; GERBMAN, 2000).

Em ambas iniciativas a Educação à Distância via Internet (EAD) está surgindo como uma das principais soluções para treinamento e aprendizagem dos colaboradores nas organizações (ROSENBERG, 2002). O Meta Group, empresa americana de pesquisa, prevê que 60% das companhias americanas estarão usando sistemas de EAD para capacitar seus colaboradores em 2004 (GOODRIDGE, 2002), uma vez que este mercado está sendo cada vez mais explorado, sobretudo por empresas de grande porte, como uma ferramenta para difundir conhecimentos, principalmente, em pontos geograficamente dispersos (STRAZZO E WENTLING, 2000; DE LUCA, 2002; TESTA e FREITAS, 2002a; ROSENBERG, 2002).

Esse crescimento dos cursos de EAD nas organizações vem sendo potencializado por diversos fatores: o alto custo da educação tradicional; a rapidez da mudança dos conteúdos dos cursos de forma dinâmica e personalizada; a limitação de ordem temporal (ditadas por horários de trabalho e dificuldades de deslocamento); a importância crescente da aprendizagem continuada; as limitações geográficas (impossibilitando o deslocamento de potenciais alunos localizados em regiões distantes); a globalização dos negócios e da educação; a evolução das tecnologias interativas de comunicação; entre outras (KALAKOTA e WHINSTON, 1996; HÄMÄLÄINEN, WHINSTON e VISHIK, 1996; FERREIRA, 2000; URDAN e WEGGEN, 2000; ROSENBERG, 2002; DRUCKER, 2000).

Este trabalho insere-se em um projeto de pesquisa que tem por objetivo analisar as práticas de Educação à Distância via Internet/Intranet em organizações brasileiras. Para melhor poder compreender o fenômeno em estudo e levantar variáveis que possam ser confrontadas com aquelas encontradas na literatura, foi realizado um estudo exploratório em duas organizações brasileiras (doravante chamadas de Alpha e Beta), que conceberam e implantaram sua própria Universidade Corporativa (a empresa Alpha) e um Centro de Treinamento de Produção (a empresa Beta), ambas utilizando a EAD via Internet/Intranet para a capacitação de seus colaboradores. Este estudo permitiu enriquecer o instrumento de pesquisa que está sendo estruturado para uso na realização de uma *survey*.

Na seqüência é apresentado o método de pesquisa (seção 2). Na seção 3 são apresentados os resultados do estudo exploratório cujas considerações finais aparecem abordadas na seção 4.

2 Método de pesquisa

Considerando que o objetivo deste trabalho foi amparar, complementar e enriquecer um questionário para realização futura de uma pesquisa que visa analisar as iniciativas e peculiaridades da aplicação atual dos conceitos de EAD via Internet/Intranet, optou-se pela realização de um estudo exploratório (SELLIZ e WRIGHTSMAN, 1965; MALHOTRA, 2001 e PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993) em duas organizações brasileiras. Esta atividade certamente contribuiu para alinhar melhor com a realidade, o instrumento a ser utilizado na investigação planejada.

O estudo exploratório foi realizado através de duas entrevistas semi-estruturadas, uma com a gerente de RH da empresa Alpha, e, a outra, com o gerente do Centro de Treinamento de Produção (CTP) da empresa Beta. Ambas as entrevistas basearam-se em tópicos previamente selecionados e condizentes com o tema em questão (YIN, 2001). Para a realização das entrevistas utilizou-se dois roteiros, uma para a empresa que possuía uma Universidade Corporativa e outro para empresa que possuía um centro de

treinamento, onde as questões versavam principalmente sobre: aspectos dos programas de EAD, características da universidade corporativa e/ou centro de treinamento, avaliação dos cursos, certificações fornecidas, público alvo, custo e retorno sobre investimentos. As entrevistas tiveram duração, em média, de 1h e 20min e foram gravadas e transcritas pelos próprios pesquisadores.

As transcrições das entrevistas passaram por uma análise de conteúdo temática, com objetivo de identificar vários aspectos referentes à utilização da EAD por Universidades Corporativas e Centros de Treinamentos, aspectos estes que irão auxiliar na estruturação do instrumento que será utilizado na continuidade da pesquisa.

3 Análise do caso

O estudo exploratório foi realizado em duas empresas (Alpha e Beta). Ambas localizam-se no Brasil e são empresas de grande porte, sendo a Alpha subsidiária de uma multinacional americana e a Beta subsidiária de uma multinacional europeia. A Alpha pertence ao setor varejista e possui atualmente 5000 colaboradores no Brasil, enquanto a Beta pertence ao setor automobilístico e possui cerca de 2000 colaboradores na planta brasileira.

A seguir será apresentada uma noção sobre universidades corporativas e centros de treinamentos, e, logo após, a concepção da Universidade Corporativa Alpha e do Centro de Treinamento de Produção da Beta e como estas estão utilizando a EAD para aprendizagem de seus colaboradores.

3.1 Universidade Corporativa e Centro de Treinamentos

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

Peak (1997) e Meister (1999) colocam que um centro de treinamento tende a ser reativo e descentralizado, enquanto uma universidade corporativa tem orientação proativa e centralizadora, ou seja, o centro de treinamento propõe programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários, sendo muitas vezes identificada sua necessidade no contexto de um setor específico. Na universidade corporativa os programas de educação são permanentes e orientados com visão no futuro, antecipando e gerando necessidades de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa (MEISTER, 1999). Peak (1997) e Gerbman (2000) reforçam esta visão colocando que a universidade corporativa possui um escopo mais estratégico, enquanto o centro de treinamento possui um escopo mais tático e operacional. Essas e outras diferenças podem ser observadas na Figura 1.

Quanto ao financiamento, ou origem do investimento dos cursos, no centro de treinamento a responsabilidade é única e exclusiva da organização (ALPERSTEDT, 2000) podendo ser bem variado o valor do investimento. Já as universidades corporativas necessitam de um investimento significativo maior por parte da empresa a que está atrelada do que os centros de treinamento, mas, para ambas, o retorno é difícil de ser mensurado (PEAK, 1997). Porém, a universidade corporativa tem a possibilidade de obter uma nova fonte de renda oferecendo seus cursos ao público externo que compõem sua cadeia de valor (PEAK, 1997; MEISTER, 1999; ALPERSTEDT, 2000) e, com isso, pode obter outra fonte de receita e atingir sua independência financeira, o que não ocorre com os centros de treinamento.

TIPOS DE INICIATIVAS		
	Centros de Treinamentos	Universidades Corporativas
Foco	Reativo	Proativo
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Endosso/Responsabilidade	Pouco/Nenhum	Administração e colaboradores
Apresentação	Instrutor	Experiência com várias tecnologias
Responsável	Diretor de treinamento	Gerentes de Unidades de Negócios
Audiência	Público alvo amplo/profundidade limitada	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições	Inscrições abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualidades dos profissionais	Aumento no desempenho do trabalho
Financiamento	Pela organização	Pela organização e público externo
Certificações	Certificados de cursos de Certificação	Créditos reconhecidos e outorga de diplomas

Figura 1 – Diferenças entre Centro de Treinamento e Universidade Corporativa
Fonte: adaptado de MEISTER, 1999, p.23

Quanto à validade de créditos cursados, algumas universidades corporativas estabelecem parcerias com instituições de ensino superior tradicionais, objetivando tornar reconhecidos os créditos dos cursos oferecidos na universidade corporativa para obtenção de um diploma, uma vez que as instituições de ensino superiores têm poder de chancela de diplomas (GERBMAN, 2000; ALPERSTEDT, 2000). Meister (1999) coloca que algumas empresas americanas que possuem universidade corporativa já outorgam seus próprios diplomas, pois são licenciadas pelo Estado para atuar como instituição educacional de ensino.

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

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

A seguir serão analisados os casos da empresa Alpha e Beta, sendo que a primeira possui uma Universidade Corporativa e um centro de treinamento e a segunda três centros de treinamento.

3.2 Análise exploratória das empresas Alpha e Beta

A empresa Alpha possui um centro de treinamento que já está estruturado a mais de uma década e uma Universidade Corporativa, quase totalmente virtual, que entrou em funcionamento a cerca de dois anos, a qual será o foco deste estudo, pois oferece cursos de EAD via Internet/Intranet. Esta iniciativa da Universidade Corporativa foi exclusiva da subsidiária brasileira uma vez que a multinacional americana não possui uma universidade corporativa. A criação desta universidade baseou-se em um dos princípios da empresa, como colocou a gerente de recursos humanos (RH) “quando se coloca como princípio da organização desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a educação tem a ver com isso... preparar o indivíduo para vida, para o mundo, não só para

o trabalho do aqui e agora. Dentro dessa visão a gente pensou assim, precisamos de algo mais que agregue valor aos colaboradores da Alpha e que eles possam ter uma aprendizagem, que não importa se eles estão na Alpha ou fora dela, o que importa é que eles vão ser indivíduos melhores, mais preparados para ver o mundo de uma forma diferente”.

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

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

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

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

3.2.1 Concepção educacional da empresas

Definiu-se, para a Universidade Alpha, uma macro concepção didática educacional, baseada em eixos educacionais, com o objetivo de nortear o funcionamento da mesma. Estes eixos foram divididos em formação básica, formação avançada (onde são escolhidas as pessoas que poderão participar deste eixo) e programas sob demanda. O acesso a esses programas, na maioria das vezes, é condicionado pelo tempo do colaborador na empresa e pelo resultado do mesmo na avaliação de desempenho interna realizada na própria Alpha. Porém alguns cursos requerem outros pré-requisitos devido à temática a ser aprendida.

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

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

Já na formação sob demanda encontram-se os programas de reciclagem, competências críticas e atualizações que servem para atualizar os colaboradores e reforçar algumas competências que não estão bem incorporadas pelos mesmos. O programa de reciclagem serve para atualizar o conhecimento do colaborador quando há mudança de algum processo, por exemplo. O programa de desenvolvimento de competências críticas é utilizado quando se nota deficiências na avaliação de desempenho do colaborador em alguma competência essencial. Outro programa é o de atualização *“que é tudo que tem de novo, um congresso, um evento, uma novidade que tenha surgido no mercado. (...) Tudo isso depois vai para uma base de conhecimento e fica disponibilizado para as pessoas fazerem uso daquele conhecimento. Ele [conhecimento] tem que ficar disponível. Agora o conhecimento não é mais da pessoa ele é da organização e tem que estar disponível para a organização de alguma forma. (...) Ou ele [colaborador que teve acesso ao novo conhecimento] vai escrever um artigo, ou vai botar na base de conhecimento um material que trouxe de um evento, ou vai fazer alguma comentário breve”*. Cabe destacar que a Alpha possui também um centro de treinamento, porém este não utiliza EAD via Internet/Intranet para capacitação de seus colaboradores.

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

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

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

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

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

3.2.2 Público alvo

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

Porém, atualmente a Universidade Alpha não atende ainda sua cadeia de valor. Ela está concentrada somente no público interno, ou seja, seus colaboradores. E dentro deste público de aproximadamente 5000 colaboradores somente 500 participam dos cursos promovidos pela Universidade Alpha. Segundo a gerente de RH *“5000 mil pessoas a gente achou que... ficamos meio receosos. Preferimos primeiro adquirir mais experiência. A gente realmente começou de supervisor para cima. Como analista hierarquicamente está no mesmo nível de supervisor, o que defere é que ele não tem subordinados, a gente abriu também em nível de analista. Só os cargos bem operacionais é que não tem acesso ainda a Universidade”*.

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

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

3.2.3 Participação da área de RH nas empresas

A Universidade Alpha possui um reitor que é o próprio presidente da empresa. A escolha baseou-se no fato de que o projeto teria um maior respaldo se o presidente fosse também o reitor da universidade. Porém, a Universidade Alpha não é uma estrutura separada e independente dentro da organização. Ela encontra-se dentro da área de RH, ou seja, ela é um sub-sistema da área de RH possuindo uma pessoa responsável por suas atividades. Esta pessoa dirige-se diretamente a gerente da área de desenvolvimento, que também coordena o centro de treinamento da empresa que é administrado separadamente da universidade corporativa.

Cabe salientar que mesmo com a criação de uma Universidade Corporativa a empresa Alpha manteve o seu centro de treinamento, de forma distinta, responsável por atender as demandas do momento relacionadas somente ao treinamento e desenvolvimento de habilidades específicas. Não há previsão de que no futuro o centro de treinamento seja incorporado pela Universidade Alpha uma vez que *“o treinamento tem o seu papel que é importante também, que é treinar as habilidades para a pessoa fazer o seu trabalho. Não com o compromisso de educar a pessoa para o mundo, que é o conceito da Universidade. Lá não tem esse objetivo. Tu vai ser caixa tem que saber operar o PDV. (...) Não que eles não tenham treinamento comportamentais, saibam sobre as estratégias, sobre o negócio da empresa... mas de uma forma diferenciada. Uma visão*

mais operacional. (...) Treinamento no meu entendimento vai sempre existir dentro dessa configuração, (...) com uma concepção didática diferente da Universidade Corporativa”, coloca a gerente de RH.

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

Sendo assim, o CTP possui total autonomia para decidir sobre os seus treinamentos tanto quanto a forma, o conteúdo e a maneira dele ser aplicado. Cabe ressaltar que cada área de treinamento da empresa Beta possui um orçamento próprio, não sendo este determinado pela área de RH e sim pela área a qual o centro de treinamento está vinculado, ou seja, *“trabalhamos na produção sobre a gerencia de produção (...) Não respondemos nada à área de RH”*, disse o gerente do CTP.

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

3.2.4 Financiamento dos cursos realizados

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

Na empresa Beta todos os treinamentos oferecidos aos colaboradores e aos clientes que recebem treinamento, por motivo já exposto no item 3.2.2, são gratuitos. O valor gasto com o treinamento é de responsabilidade da área a qual o centro de treinamento está vinculado, no caso em estudo a área de produção. Cada área da empresa que possui um centro de treinamento recebe anualmente uma determinada quantia para manter sua estrutura, quantia está que é pleiteada por cada área de acordo com projeções de gastos de cada centro de treinamento.

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

3.2.5 Desenvolvimento dos cursos online

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

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

Portanto, existe uma mescla de cursos feitos pela própria Universidade e outros adquiridos no mercado. A gerente de RH coloca que também seria impossível desenvolver todos os cursos, pois demora até um curso ficar pronto e *“as pessoas querem um pool de cursos (...) aí você mescla, alguns você faz, outros você compra... Para ter um volume interessante”*. Ela ainda coloca que depois que a Universidade Corporativa começou a funcionar todos os meses tem que ter cursos novos, para atender a demanda dos colaboradores.

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

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

3.2.6 Aprendizado *online*

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

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

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

3.2.7 Informações sobre os cursos *online*

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

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

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

Já na Beta os módulos dos treinamentos auto-instrucionais não estão à disposição de todos os colaboradores. Cada colaborador já está cadastrado, previamente, em um programa de computador que possui uma ficha onde estão definidos todos os módulos do treinamento auto-instrucional que ele deve realizar. Estes módulos são estabelecidos de acordo com a matriz de habilidades por função que é definida para cada área da produção. Portanto, os colaboradores capacitam-se somente naquelas habilidades necessárias para desempenhar as funções da sua área na produção.

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

Portanto, pode-se observar que a capacitação e desenvolvimento de seus instrutores ou coordenadores é uma característica comum entre a Universidade Corporativa Alpha e o CTP da Beta.

3.2.8 Avaliação e certificação dos cursos *online*

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

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

Os cursos realizados pela Universidade Alpha, não são avaliados por nenhuma instituição de ensino e nem reconhecidos pelo MEC, com exceção do curso de MBA no

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

Na Beta os treinamentos são reconhecidos somente dentro da empresa e por alguns concorrentes, mas nada oficialmente. Quanto a avaliação dos treinamentos auto-instrucionais, eles funcionam da seguinte maneira dentro da Beta: cada módulo de uma área de produção possui uma apostila, impressa em papel, ou um módulo *online*. Estes módulos tem duração de uma hora e meia, porém, segundo o gerente do CTP, *“pode acontecer da pessoa levar mais tempo ou menos tempo, tudo depende dela”*. Cada módulo é dividido em três partes, cada uma com uma prova específica, resultando ao final de cada módulo três provas. Para passar para o próximo módulo o colaborador deve acertar 100% das três provas. Cada área da produção possui um conjunto específico de módulos que são subdivididos em habilidades por função. As provas podem ser realizadas via Intranet, para os módulos que já estão disponíveis *online*, ou no papel para os demais módulos.

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

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

3.2.9 Custos iniciais

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

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

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

3.2.10 Retorno do investimento

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

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

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

Portanto, a Beta consegue medir somente o retorno de forma qualitativa e não quantitativa, “*hoje eu não consigo quantificar exatamente o retorno. Agora em qualidade teve um retorno muito grande, tanto que hoje somos o primeiro em qualidade no mundo do grupo Beta, e as outras subsidiárias nos visitam para ver como trabalhamos para atingir este patamar por anos consecutivos*”, colocou o gerente de CTP.

3.2.11 Vantagens, desvantagens e maiores dificuldades encontradas

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

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

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

A segunda dificuldade é o tempo necessário para que as pessoas participem do treinamento. O gerente de CTP coloca que “*tem que se arrumar um tempo dentro do teu tempo standard do produto*” para poder mandar um colaborador para o treinamento, pois quando um colaborador da linha de produção vai para treinamento, a equipe auto

gerenciável, da qual ele faz parte, tem que dividir as tarefas dele enquanto ele estiver ausente.

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

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

O principal ponto destacado foi à utilização do software gerenciador de cursos. Segundo a gerente de Rh não se pode simplesmente oferecer os cursos e não monitorá-los *“você tem que saber quem é que fez o curso, a onde ele [aluno] está no curso. Se eu quiser agora posso saber quem é que está conectado, que curso está fazendo, quem está faltando terminar o curso, quem está faltando um ou dois dias para terminar o curso e não fez quase nada. Passo a passo eu tenho todas informações como se estivesse dentro de uma sala de aula olhando para o aluno e acompanhando a vida dele”*.

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

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

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

3.2.13 Projeto futuro

A Universidade Alpha tem como objetivo futuro estruturar um curso de graduação básica do varejo que seja reconhecido no mercado. Mas, para a empresa, isso ainda é um sonho, uma meta muito distante da realidade. Apesar de na macro concepção didática educacional da Universidade Alpha ele já estar previsto *“ainda temos muito caminho para trilhar”*, acrescenta a gerente de RH.

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

4 Considerações finais

Uma forma satisfatória de adequar um instrumento de pesquisa à realidade ou objeto foco de um estudo é a que faz um estudo quantitativo ser precedido de um estudo essencialmente qualitativo: pode-se assim melhor perceber a realidade, corrigindo distorções, ajustando enfim o instrumento de pesquisa a ser usado. Ao mesmo tempo, o pesquisador ou equipe pode exercitar (em normalmente aumentar) seu gosto pelo tema,

melhor definir vocabulário, dar a conotação correta a cada abordagem, e sobretudo não amparar somente na literatura, mas também na prática as bases de sua investigação.

A realização deste estudo exploratório em duas empresas de grande porte permitiu não somente, como era o principal objetivo inicial, colher subsídios para ajustar nosso instrumento de pesquisa (ainda a realizar), mas sobretudo aprender aspectos peculiares sobre a teoria na prática. Exemplo disso é o fato da Universidade Corporativa Alpha não ser uma entidade à parte, mas sim um órgão integrado com a área de RH da empresa, de forma orgânica, possibilitando total alinhamento com as estratégias definidas pela direção de empresa, as práticas e escolhas do dia-a-dia na busca de maior capacitação ficando com ainda um outro setor (centro de treinamento), num papel mais tático. Isto não é o que se tem encontrado em contatos preliminares em outras organizações, nas quais confunde-se a dita universidade corporativa com os centros de treinamento, aqueles vindo em substituição a estes, porém com a manutenção do mesmo papel. Outro exemplo, é o fato de na empresa Beta existirem três centros de treinamentos independentes um do outro e principalmente desvinculados da área de RH, algo realmente diferente do que tem se encontrado na prática, diferindo inclusive da empresa Alpha onde tanto a Universidade Corporativa quanto o Centro de Treinamento estão sobre o comando da área de RH.

O caso exploratório aqui relatado permitiu deflagrar um processo de pesquisa, motivar a equipe, esclarecer diversos pontos em relação ao instrumento a ser adotado, foi então muito bem sucedida a iniciativa de fazer preceder uma fase qualitativa à fase quantitativa a se realizar num futuro próximo.

Referências bibliográficas

- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis, 2000.
- DE LUCA, Renata Ribeiro. Educação à distância: ferramenta sob medida para ensino corporativo. **Anais do Congresso da Associação Brasileira de Educação à Distância**, 2002.
- DRUCKER, P. E-ducção. **Revista Exame**. São Paulo, v. 34, nº 12, 2000, p.64-67.
- FERREIRA, Maria Elisa de Matos Pires. A “EAD” num mundo de riscos e possibilidades. **Revista Nexos**. São Paulo, nº 7, 2000, p. 45-64.
- GERBMAN, Russell V. Corporate universities 101: corporates universities can augment training programs and teach employees strategic lessons. **HR Magazine**, v.45, nº 2, fevereiro 2000, p. 101-106.
- GOODRIDGE, E. Deal validate e-learning's lesson. **Informationweek**, 18 de março, 2002.
- HÄMÄLÄINEN, Matti, WHISNSTON, Andrew B., VISHIK, Svetlana. Eletronic markets for learning: education brokerages on the Internet. **Communications of the ACM**, v.39, nº 6, 1996, p. 51-58.
- KALAKOTA, R., WHINSTON, A. B. **Frontiers of the eletronic commerce**. Boston: Addison-Wesley, 1996.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marKeting, uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEISTER, Jeane C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PEAK, Martha H. Go corporate U! **Management Review**, v. 86, nº 2, fevereiro, 1997, p. 33-37.
- PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K.L. Survey research methodology in MIS: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, fall 1993.
- ROSA, Vanderlei Flor da, MOREIRA, Dilvan de Abreu. Educação à distância, um estudo de caso. **Anais do Congresso da Associação Brasileira de Educação à Distância**, 2002.

- ROSENBERG, M. J. E-learning: estratégia para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Makron Books, 2002.
- SELLIZ, C., WRIGHTSMAN, L., COOK, S. **Les méthodes de recherche en sciences sociales**. Montréal: HRW, 1997.
- SOARES, Luiz Fernando Gomes, LEMOS, Guido, COLCHER, Sérgio. **Redes de computadores**: das LANs, MANs e WANs às redes ATM. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- STRAZZO, Danielle, WENTLING, Tim L. **A study of e-learning practices in selected Fortune 100 companies**. The Knowledge and Learning System Group/The NCSA e-learning group University of Illinois, 2000.
- TAPSCOTT, Don, CASTON, A. **A paradigm shift**: The new promise of information technology. New York: McGraw-Hil, 1993.
- TESTA, Maurício G., FREITAS, Henrique (a). Fatores importantes na gestão de programas de educação à distância via Internet: a visão dos especialistas. **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.
- URDAN, Trace A., WEGGEN, Cornelia C. Corporate e-learning: exploring a new frontier. **WRHambrecht+CO**, março de 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ⁱ O presente trabalho conta com o apoio do CNPq, CAPES -COFECUB E FAPERGS.