



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**Educação a distância via Internet/Intranet:  
Estudo de múltiplos casos realizado em empresas privadas  
brasileiras**

Tatiana Ghedine

Porto Alegre, 2004



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**Educação a distância via Internet/Intranet:  
Estudo de múltiplos casos realizado em empresas privadas brasileiras**

Tatiana Ghedine

Orientador  
Prof. Henrique Freitas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS) como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Porto Alegre, fevereiro de 2004





*“Sábio é aquele que conhece os limites  
da própria ignorância”.*

*(Sócrates)*

## AGRADECIMENTOS

Passei três dias pensando como faria a parte de agradecimentos da minha dissertação. Afinal, são tantas as pessoas a quem tenho de agradecer, pelos mais diversos motivos, que não sabia por onde começar. Decidi, após muito pensar, começar pela minha família.

Agradeço a meus pais, pela dedicação e esforço despendido na minha educação. Esforço este que os fez abrir mão de muitas coisas para eu poder estar aqui hoje. Amo vocês! A minha madrinha que considero como uma segunda mãe, obrigada pelo carinho, pela torcida e pelos *waffers* que fazia para mim nos fins de semana. Ao meu manão que esteve sempre presente, me incentivando e me carregando de Porto Alegre para Novo Hamburgo nos fins de semana. Viu não esqueci de você! Amo muito vocês todos. Faltou agradecer a minha avó que, apesar de não entender o porquê estudo tanto, sempre me apoiou e a minha prima Márcia que esteve sempre presente.

Os amigos... São tantos que não sei por quem começar a agradecer. Vamos aos mais antigos. Vanessa obrigada por tudo! Morar contigo me fez enxergar o quanto você é especial para mim, sentirei saudades quando partires. Aos eternos Infounis, muito obrigada pela força e pelo companheirismo, afinal não me deixaram de lado mesmo tendo me afastado de vocês por causa do mestrado. Nunca os esquecerei, principalmente você Cris. As minhas duas "mães acadêmicas" Marie e Marô, vocês me mostraram um mundo pelo qual me apaixonei, o mundo acadêmico, acreditaram em mim e me apoiaram em todos os momentos, bons e ruins, destes últimos anos. Vou ser eternamente grata a vocês por tudo que fizeram e fazem ainda hoje por mim. Adoro vocês!

Não poderia deixar de lado a turma sistêmica (Marta, Mauricio, Juan, Maurício Pitangueira e Cláudio) e os agregados do NITEC (Letícia e Karen). Parceiros de festas, passeios, decepções, nervosismos, angústias, alegrias... Sentirei saudades de todos. Não esqueci de você Francine, afinal apesar de ser do marketing passou a fazer parte do nosso grupo.

Porém, tenho que agradecer em especial a algumas destas pessoas. Karen, por ser mais que uma amiga, ser uma irmã, acho que isso resume tudo. A Marta pelos conselhos e papos cabeça (às vezes nem tanto) que levamos durante estes dois anos.

Não menos importante a Francine que confiando em mim, em um momento difícil de sua vida, fez com que crescesse entre nós uma grande amizade e companheirismo. A todas muito obrigada por tudo. Vocês terão sempre um lugar especial no meu coração.

Tenho que agradecer também a alguém do sexo masculino, que apesar de ser homem não deixa de ser importante (háháhá). Maurício Testa, obrigada por tudo, pelos conselhos, pelos passeios, pela ajuda com a minha dissertação, por ter confiando em mim para ajudar na escolha do traje do teu casamento e principalmente por ser sempre meu amigo.

Agradeço ao meu orientador Henrique pelo empenho em me auxiliar em todas as minhas "empreitadas", na EA e fora dela, obrigada por tudo. Aprendi muito contigo nesses dois anos. Gostaria de ter conhecido mais você. Não poderia deixar de agradecer também à equipe HF, a todos que passaram por ela nestes dois anos em que estive aqui na EA, em especial a Adri, a Fabi, a Vanessa e o Dario.

Aqueles a quem não agradei peço desculpas, mas as páginas são poucas para tantas pessoas que deveriam estar presentes aqui, como por exemplo, João Batista, grande amigão, Byron companheiro de várias idas ao Guaípeca, e a namorada do meu irmão, a Raquel, que apesar de estar na família há pouco tempo já considero uma amiga.

E o meu maior agradecimento ao responsável por tudo isso, Deus! Esteja onde estiver, saiba o quanto és importante na minha vida. Obrigada por tudo, pela minha família maravilhosa, pelos meus amigos e por teres me proporcionado estudar na EA e estar aqui hoje concluindo mais uma etapa do meu caminho e me preparando para iniciar outra.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	IV
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE QUADROS.....	IX
LISTA DE SIGLAS.....	XI
RESUMO.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
2.1 Objetivo Geral.....	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
3.1 A organização em transição.....	7
3.2 Tecnologia de informação (TI): a Internet/Intranet.....	9
3.3 Educação a distância via Internet/Intranet.....	11
3.4 Principais aspectos da EADI nas organizações .....	14
3.4.1 Capacitação organizacional.....	16
3.4.2 Motivação da organização para apoiar ou não a EADI.....	18
3.4.3 Principais aspectos dos cursos de EADI .....	19
3.4.4 Formas de comunicação e características interativas.....	21
3.4.5 Característica da aprendizagem.....	22
3.4.6 Tecnologias de informação que possibilitam interação .....	23
3.4.7 Avaliação dos programas de EADI.....	25
3.4.8 Benefícios advindos da utilização da EADI.....	27
3.4.9 Desvantagens e limitações da utilização da EADI.....	30
3.4.10 Sucessos e dificuldades encontradas.....	31
3.5 Aspectos a serem pesquisados.....	33
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
4.1 Etapa 1: Pesquisa Bibliográfica.....	35
4.2 Etapa 2: Levantamento inicial de dados .....	36
4.3 Etapa 3: Estruturação e validação do instrumento de pesquisa por dois especialistas.....	39
4.4 Etapa 4: Estudo de múltiplos casos .....	40
<b>5 ANÁLISE E RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
5.1 Levantamento de dados via e-mail.....	42
5.1.1 Utilização da EADI.....	42
5.1.2 Caracterização das empresas .....	42
5.1.3 Caracterização dos respondentes.....	44
5.1.4 Motivo para a não utilização da EADI.....	45
5.1.5 Perspectiva de utilização de EADI .....	46
5.2 Análise dos estudos de múltiplos casos.....	47
5.2.1 Caracterização das doze empresas e respondentes.....	47
5.2.2 Características das iniciativas de EADI adotadas pelas empresas.....	48
5.2.3 Informações sobre os cursos de EADI nas empresas.....	54
5.2.4 Tecnologias utilizadas nos cursos de EADI.....	59
5.2.5 Avaliação dos cursos de EADI pelas organizações .....	62

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
6.1 Limites de pesquisa.....	73
6.2 Sugestão de pesquisas futuras.....	73
REFERÊNCIAS .....	74
APÊNDICE A : LEVANTAMENTO VIA E-MAIL.....	79
APÊNDICE B : QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO - ETAPA EXPLORATÓRIA.....	82
APÊNDICE C : INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	85

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EDUCAÇÃO COMO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	3
FIGURA 2 – SUBCONJUNTOS DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA .....	13
FIGURA 3 – CARACTERÍSTICA DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA INTERNET .....	14
FIGURA 4 – TIPOLOGIA DE DISPERSÃO DA COMUNICAÇÃO.....	22
FIGURA 5 – BENEFÍCIOS QUE O E-LEARNING OFERECE ÀS EMPRESAS .....	29
FIGURA 6 – IMPACTO POSITIVO DOS E-LEARNING .....	30
FIGURA 7 – ETAPAS DA PESQUISA.....	35

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MUDANÇA DE FOCO DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	8
QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE CENTRO DE TREINAMENTO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	16
QUADRO 3 - ASPECTOS A SEREM PESQUISADOS.....	33
QUADRO 4 – CONTATOS REALIZADOS.....	36
QUADRO 5 – RESULTADO DOS E-MAILS ENVIADOS.....	37
QUADRO 6 – UTILIZAÇÃO DA EADI NAS EMPRESAS.....	37
QUADRO 7 - DIMENSÕES, OBJETIVOS, VARIÁVEIS E FONTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	39
QUADRO 8 – PORTE DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	43
QUADRO 9 – ORIGEM DO CAPITAL DAS EMPRESAS.....	43
QUADRO 10 – ORIGEM DO CAPITAL VERSUS UTILIZAÇÃO OU NÃO DA EADI NAS EMPRESAS.....	43
QUADRO 11 – SETOR DAS EMPRESAS RESPONDENTES.....	44
QUADRO 12 – CARGO OU FUNÇÃO DOS RESPONDENTES.....	44
QUADRO 13 – RELAÇÃO DA ÁREA COM O ENVOLVIMENTO COM A EADI NAS EMPRESAS.....	44
QUADRO 14 – MOTIVO DA NÃO UTILIZAÇÃO DA EADI PELAS EMPRESAS.....	46
QUADRO 15 – PERSPECTIVA DE UTILIZAÇÃO DOS CURSOS DE EADI PELAS EMPRESAS.....	46
QUADRO 16 – SETORES PARTICIPANTES DO ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS.....	47
QUADRO 17 – CARGO DOS RESPONDENTES DO ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS.....	48
QUADRO 18 – ESTRUTURA PARA O CAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL COM UTILIZAÇÃO DA EADI.....	48
QUADRO 19 – ACESSO AOS CURSOS DE EADI FORA DO LOCAL DE TRABALHO.....	49
QUADRO 20 – HORÁRIO EM QUE OS COLABORADORES FAZEM O CURSO DE EADI.....	50
QUADRO 21 – PÚBLICO PARA O QUAL OS CURSOS DE EADI SÃO DIRIGIDOS.....	51
QUADRO 22 – RESPONSABILIDADE PELO PAGAMENTO DOS CURSOS DE EADI.....	51
QUADRO 23 – FORMA QUE É VISTO O RESULTADO DOS CURSOS DE EADI.....	53
QUADRO 24 – FORMA DE REALIZAÇÃO DOS CURSOS.....	55
QUADRO 25 – ABRANGÊNCIA DOS TEMAS DOS CURSOS OFERECIDOS.....	56
QUADRO 26 – PÚBLICO ALVO DOS CURSOS DENTRO DAS EMPRESAS.....	56
QUADRO 27 – RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL E PÚBLICO ALVO.....	57
QUADRO 28 – INTERAÇÕES EXISTENTES NOS CURSOS DE EADI.....	57
QUADRO 29 – EQUIPE QUE PARTICIPA DOS CURSOS DE EADI.....	58

QUADRO 30 – IDIOMAS EM QUE OS CURSOS DE EADI ESTÃO DISPONÍVEIS NAS EMPRESAS.....	58
QUADRO 31 – NÚMERO DE EMPRESAS POR SETOR DE ATUAÇÃO E IDIOMAS UTILIZADOS NOS CURSOS.....	59
QUADRO 32 – TECNOLOGIAS DE ACESSO QUE AS EMPRESAS PROVÊEM AOS CURSOS DE EADI.....	60
QUADRO 33 – TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS NOS CURSOS DE EADI.....	60
QUADRO 34 – DESENVOLVIMENTO DO SOFTWARE PARA OS CURSOS DE EADI.....	60
QUADRO 35 – DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DOS CURSOS DE EADI.....	61
QUADRO 36 – FORMA DO CONTEÚDO UTILIZADAS NOS CURSOS.....	62
QUADRO 37 – MOTIVOS PELOS QUAIS AS EMPRESAS APÓIAM A UTILIZAÇÃO DA EADI .....	67

## **LISTA DE SIGLAS**

CT – Centro de Treinamento

EAD – Educação a Distância

EADI - Educação a Distância via Internet/Intranet

IES – Instituição de Ensino Superior

LMS – *Learning Management System*

PC – Personal Computer

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno sobre Investimento

SI – Sistema de Informação

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TI – Tecnologia de Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UC – Universidade Corporativa

## **RESUMO**

Apesar da utilização da Internet/Intranet ser algo recente no processo de ensino-aprendizagem várias empresas privadas brasileiras já utilizam esse recurso para capacitação de seus colaboradores. Porém, os sistemas de EADI (Educação a Distância via Internet/Intranet) utilizados pelas empresas não equivalem aos utilizados pelas IES (Instituições de Ensino Superior), uma vez que o ambiente, as demandas, e os resultados são distintos. Além disso, os cursos de EADI nas empresas tem como objetivo servir às metas e às necessidades corporativas, e de um modo geral aumentar a produtividade, o lucro, a eficiência, etc. Apesar das diferenças apontadas existem poucos estudos acadêmicos sobre aspectos da utilização da EADI nas empresas (Salas et al., 2002), sendo que a maior parte deles encontra-se voltada às IES. Diante deste quadro, esta pesquisa objetivou analisar o uso da EADI em empresas privadas brasileiras. Para isso realizou-se, primeiramente, um levantamento, através de e-mail e telefone, para identificar entre as 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil, segundo a revista Exame 2002, quais que utilizavam cursos de EADI para capacitação de seus colaboradores. Após esta etapa, partiu-se para o estudo de múltiplos casos em doze (12) empresas, onde nove (9) foram entrevistadas face-a-face e três (3) responderam ao questionário enviado por correio. Os resultados da pesquisa mostram que as empresas pesquisadas possuem três diferentes tipos de iniciativas de capacitação organizacional, cujos conceitos encontrados na literatura não condizem com a realidade encontrada nas empresas. Quanto à avaliação dos cursos de EADI, as empresas não possuem uma forma eficiente e eficaz para avaliá-los, assim como não conseguem mensurar de maneira satisfatória o retorno sobre o investimento sobre os mesmos. Já as vantagens mais citadas, pelas empresas pesquisadas, advindas da utilização dos cursos de EADI são: possibilidade de atingir um maior número de pessoas, facilidade de aumentar o número de alunos por curso e redução total dos custos com capacitação. Quanto às desvantagens, as três mais citadas foram: altos custos iniciais do programa, dificuldade de encontrar método de avaliação confiável e pouca socialização entre os participantes.

## **ABSTRACT**

Although the use of the Internet/Intranet is recent in the teaching-learning process, several private Brazilian companies have already been using this tool to qualify their collaborators. However, the DLI (Distance Learning via Internet/Intranet) systems used by companies do not correspond to those used by the IHE (Institutions of Higher Education), as the environment, demands, and results are different. In addition to that, DLI courses in companies aim to meet corporate goals and needs, and, at large, increase productivity, profit, efficiency, etc. In spite of the differences pointed out, there are few academic studies on aspects of the use of DLI in companies (Salas et al, 2002), and most of them focus IHE. Having this situation in mind, this study aimed to analyze the use of DLI in Brazilian private companies. In order to accomplish it, the first step was to make a survey by e-mail and telephone to identify among the 500 Largest and Best Brazilian Companies, according to the magazine Exame 2002, which ones used DLI resources to qualify their collaborators. After that, a study of multiple cases was carried out in twelve (12) companies, out of which nine (9) were interviewed in person, and three (3) answered the questionnaire sent by mail. The results obtained in the study show that the companies surveyed have three different types of organizational development initiatives, whose concepts available in literature do not comply with the reality met in the companies. As far as an evaluation of DLI courses is concerned, the companies surveyed do not have an efficient and efficacious method to assess them, nor can they measure satisfactorily the return on their investment in these courses. Nevertheless, the advantages resulting from the use of DLI courses most frequently mentioned by the companies were: possibility to reach a larger number of people, feasibility to increase the number of students per course, and reduction of the total amount of costs with development. As for disadvantages, the three most frequently mentioned were: high initial costs of the program, difficulty in finding a reliable evaluation method, and little socialization among participants.



## **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 informação (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, devido à globalização do mercado e da produção; organizacional, influenciada por um mercado dinâmico, aberto, competitivo e orientado para o cliente (FLEURY E FLEURY, 2001); e tecnológica, impulsionada pela computação em rede aberta e centrada no usuário (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, trazendo consigo novos desafios relacionados ao negócio, às relações de trabalho e à gestão dos recursos humanos nas organizações.

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 na demanda por novos conhecimentos, competências e habilidades, pois cada vez mais o conhecimento está se transformando em um produto de rápida obsolescência, impondo às pessoas a necessidade de um aprendizado constante (KALAKOTA e WHINSTON, 1996; HÄMÄLÄINEN, WHINSTON e VISHIK, 1996; DRUCKER, 2000; ROSENBERG, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002). Tapscott (1996) já destacava, em seu modelo de mudança de paradigma provocado pelas novas tecnologias de informação emergentes, a grande importância do aprendizado e capacitação contínua dos trabalhadores. Lévy (1996) confirma esta visão colocando que pela primeira vez na história da humanidade, as competências adquiridas no início da carreira estarão obsoletas no decorrer da atividade profissional.

Neste cenário, a Educação a Distância via Internet (EADI) está surgindo como uma das principais soluções para capacitação dos colaboradores nas organizações (ROSENBERG, 2002). O Meta Group, empresa americana de pesquisa, prevê que 60% das companhias americanas estarão usando sistemas de EADI para capacitar seus colaboradores em 2004 (GOODRIDGE, 2002), isto devido ao fato deste mercado estar 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 EADI 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 outros (KALAKOTA e WHINSTON, 1996; HÄMÄLÄINEN, WHINSTON e VISHIK, 1996; FERREIRA, 2000; URDAN e WEGGEN, 2000; ROSENBERG, 2002; DRUCKER, 2000).

Harun (2002) coloca que a EADI está emergindo como um dos principais usos organizacionais da Internet com potencial para ser uma das principais aplicações no comércio eletrônico. Isto ocorre porque ela oferece a vantagem de poder ser utilizada para a capacitação e aprendizagem constante em diversas áreas, como, por exemplo, na orientação de novos colaboradores, nas informações sobre novos produtos e serviços, na promoção de conhecimento, de competências e de habilidades dos colaboradores. Além, de estar disponível *online*, onde e quando for necessária, no formato mais apropriado, tendo a sua disposição diversos recursos para auxiliar no aprendizado (HÄMÄLÄINEN, WHINSTON E VISHIK, 1996), como pode ser visto na Figura 1.

Na literatura, os benefícios mais freqüentes apontados na utilização da EADI, pelas organizações, são os seguintes (HALL, 1997; WENTLING et al., 2000; URDAN e WEGGEN, 2000; YOUNG, 2002; ROSENBERG, 2002; HARUN, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002):

- a) conteúdo facilmente atualizável, tornando-se assim mais confiável;
- b) redução do tempo de ausência do local de trabalho;
- c) possibilidade de aumentar o número de alunos;
- d) redução das barreiras de tempo e espaço;
- e) eliminação de custos com viagens;

f) funcionamento ininterrupto, 24 horas por dia 7 dias por semana.

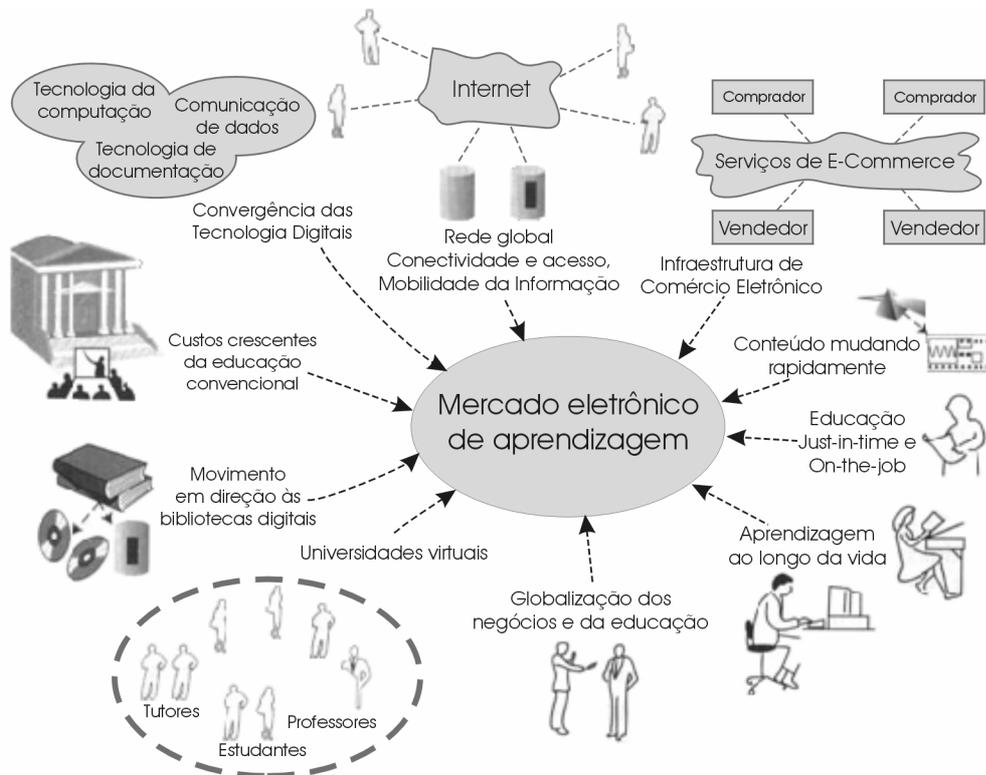


Figura 1 - Educação como comércio eletrônico

Fonte: Hämmäläinen, Whinston e Vishik, 1996, p. 52

Já as desvantagens e limitações são apontadas por Aretio (1994) e Rosa e Moreira (2002):

- a) limitações em alcançar objetivos ligados à socialização;
- b) perigo de homogeneidade dos materiais instrucionais;
- c) necessidade de um elevado nível de compreensão de textos por parte do aluno;
- d) ambição de se alcançar muitos alunos pode causar abandonos, deserções ou fracassos, por falta de um bom acompanhamento do processo;

e) complexidade dos serviços administrativos em comparação com a modalidade presencial.

A utilização da Internet no processo de ensino-aprendizagem é algo recente, mas segundo Veiga et al. (1998), várias organizações brasileiras já utilizam esse recurso e, segundo Rosenberg (2002) e Drucker (2000), a EADI será cada vez mais utilizada pelas organizações como forma de promover conhecimento, habilidades e competências de seus profissionais (HENRY, 2001). Contudo, Salas et al. (2002) destacam que os programas de EADI nas instituições de ensino não equivalem aos utilizados pelas organizações, uma vez que o ambiente, as demandas, e os resultados são distintos. Além disso, Welle-Strand e Thune (2003) colocam que o aprendizado nas organizações tem como objetivo servir às metas e às necessidades corporativas, e de um modo geral aumentar a produtividade, o lucro, a eficiência, etc. Portanto, essas diferenças devem ser levadas em consideração quando se transporta o resultado de pesquisas em instituições de ensino para o ambiente empresarial.

Apesar das diferenças apontadas pelos autores existem poucos estudos sobre aspectos da utilização da EADI nas organizações. Salas et al. (2002) colocam que há uma deficiência na pesquisa acadêmica nesta área. Esta deficiência pode ser notada inclusive se analisarmos os trabalhos sobre EADI publicados no Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) em 2003, onde a maioria dos trabalhos apresentados relatavam experiências de cursos de EADI em IES (Instituições de Ensino Superior) ou órgãos de apoio à indústria e ao comércio e não em organizações.

Esse quadro determina o enfoque desta pesquisa: de que forma as organizações privadas brasileiras<sup>1</sup> estão usando a EADI para treinamento e capacitação<sup>2</sup> de seus colaboradores? Esta pesquisa insere-se na continuidade de trabalhos realizados pelo grupo de pesquisa GIANTI, no PPGA/EA/UFRGS (TESTA, 2000; FREITAS et al., 2002; POWARCZUK, 2002; TESTA, 2002; TESTA e FREITAS, 2002a; TESTA e FREITAS, 2002b; TESTA e FREITAS, 2003).

Espera-se que os resultados desta pesquisa auxiliem tanto às empresas que estão pensando em adotar a EADI para capacitação de seus colaboradores quanto àquelas que já a utilizam, uma vez que mostra diferentes formas de avaliação, gestão, tecnologias utilizadas e informações obtidas através de estudos nas empresas brasileiras privadas pesquisadas.

Na seqüência são apresentados no capítulo 2 os objetivos e, no capítulo 3, são tratados os principais conceitos relacionados à Educação a Distância via Internet/Intranet

<sup>1</sup> São consideradas empresas privadas brasileiras aquelas com sede no Brasil, independente da origem do capital.

<sup>2</sup> Neste trabalho treinamento e capacitação não são abordados somente sob o aspecto restrito de instrução. São enfocados de uma forma mais ampla considerando, também, educação, informação e orientação.

nas organizações, tema desse trabalho. O capítulo 4 aborda o método e instrumento utilizado para coleta de dados. No capítulo 5 é apresentada a análise do levantamento de dados via e-mail, dos estudos de múltiplos casos e da comparação entre a utilização da EADI por IES e pelas empresas pesquisadas. O capítulo 6 traz as considerações finais deste trabalho, assim como seus limites e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 OBJETIVOS**

São apresentados a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar o uso da Educação a Distância via Internet/Intranet em empresas privadas brasileiras.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Verificar as iniciativas de capacitação organizacional que vêm sendo adotadas pelas empresas pesquisadas e a existência de diferenças entre elas;
- Verificar como as organizações estão avaliando os cursos de EADI, no contexto empresarial;
- Identificar as vantagens e desvantagens na utilização da EADI, no contexto empresarial.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são levantados os principais conceitos relacionados à temática desta pesquisa, bem como, delimitados os termos, aspectos e informações pertinentes ao assunto. Para isso será abordado, no item 3.1, como a mudança organizacional e do pensamento administrativo estão influenciando na mudança de foco dos treinamentos nas organizações. No item 3.2 discorre-se sobre a tecnologia de informação que tornou possível a educação a distância ser interativa: a Internet. Já o item 3.3 é referente à educação a distância e onde se enquadra a EADI neste campo educacional. O item 3.4 destaca os aspectos da EADI nas organizações.

#### **3.1 A organização em transição**

O mundo empresarial durante a maior parte do século XX, foi dominado essencialmente por empresas organizadas em estruturas altamente verticalizadas e centralizadas, pautadas pela divisão do trabalho mental e manual e guiadas pelos princípios tayloristas/fordistas de racionalizar, padronizar e prescrever normas de conduta. Atualmente muitas organizações mantêm estas mesmas características, principalmente no setor industrial.

Porém há alguns anos está se observando o surgimento e fortalecimento de novos modelos de gestão onde as empresas estão organizado-se em estruturas horizontais amplamente descentralizadas, onde a divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada e as tarefas tornam-se cada vez mais integrais e complexas, o que exige, em todos os níveis organizacionais "pessoas com capacidade de pensar e executar diversas tarefas ao mesmo tempo" (ÉBOLI, 2001, p. 110). Isso não ocorre quando são aplicados os princípios tayloristas/fordistas, onde os operários somente executam as suas tarefas conforme planejado e prescrito.

Meister (1999, p.2) ainda acrescenta:

"a hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos, com os 'pensadores' no topo da pirâmide e os 'fazedores' na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar dela, as corporações estão optando por uma organização plana, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado".

Cabe destacar que dentro da visão taylorista/fordista, onde cabia a "cúpula administrativa a responsabilidade de analisar e de interpretar o ambiente de negócio,

bem como definir manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos” (ÉBOLI, 2001, p.110), é que apareceu a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com o objetivo principal de desenvolver habilidades específicas do público interno, com ênfase nas necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático, onde a palavra treinar, verbo transitivo direto, é empregada na integra, ou seja, tornar um colaborador apto, destro, capaz, para determinada tarefa/atividade.

Porém, as constantes transformações no ambiente estão gerando novas demandas para os colaboradores, exigindo que esses dominem papéis e qualificações totalmente novos onde o se tornar apto, destro, capaz, para determinada tarefa/atividade já não é o bastante. Isto está fazendo com que as organizações percebam a necessidade de mudar o foco dos treinamentos atuais, onde objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para um treinamento que objetive a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, onde os colaboradores aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais (MEISTER, 1999).

Essa mudança no foco do treinamento vai além do colaborador isoladamente abrangendo, também, o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Mudança de foco do treinamento nas organizações

<b>Treinamento</b>		<b>Novo foco do treinamento</b>
Prédio	<b>Local</b>	Aprendizagem disponível sempre que solicitada (em qualquer lugar e hora)
Atualizar qualificações técnicas	<b>Conteúdo</b>	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócio
Aprender ouvindo	<b>Metodologia</b>	Aprender agindo
Colaboradores internos	<b>Público alvo</b>	Equipes de colaboradores, clientes e fornecedores de produtos
Professores/Consultores de Universidades Externas	<b>Corpo docente</b>	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	<b>Frequência</b>	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificação do indivíduo	<b>Meta</b>	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

(Fonte: adaptado de MEISTER, 1999, p. 22)

Atualmente, a ênfase da maioria dos treinamentos concentra-se nas necessidades individuais de cada colaborador, enquanto que com o novo foco a ênfase encontra-se nas estratégias de negócio, ou seja, o objetivo do primeiro é desenvolver habilidades e, o do segundo, é desenvolver as competências essenciais (GERBMAN, 2000), empresariais e humanas, para aumentar a competitividade. Éboli (2001) coloca que competência implica em ter conhecimento (compreensão de conceitos e técnicas),

habilidades (aptidão e capacidade de realizar) e atitude (postura, modo de agir), que levam ao resultado no negócio. Dessa forma, este novo foco de treinamento pode ser visto como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. Porém, cabe destacar que é necessário ter conhecimento das competências essenciais da empresa, ou seja, o que a distingue dos concorrentes e a faz ter sucesso, para, somente assim, poder treinar as competências existentes e até desenvolver outras que sejam necessárias para seguir a estratégia de negócio da empresa.

Portanto, neste novo enfoque, o resultado desejado do treinamento não é mais a conclusão de um curso formal, mas o aprender fazendo, desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo quando voltar ao trabalho (PEAK, 1997; MEISTER, 1999; GERBMAN, 2000). Neste cenário, a Internet está apresentando-se como um novo padrão de comunicação e infra-estrutura de entrega de capacitação, como é mostrado na seção seguinte.

### **3.2 Tecnologia de informação (TI): a Internet/Intranet**

Muitas opções estão disponíveis no mercado para os gerentes de treinamento interessados em implementar uma solução de EADI em sua organização. Embora elas possam diferenciar-se em detalhes tais como largura de banda<sup>3</sup>, interface do usuário e interatividade, as tecnologias utilizadas começam a convergir para uma mesma tecnologia e infra-estrutura de entrega padrão, a Internet.

A Internet, conhecida como a maior implementação de redes de computadores interligados em rede (AMOR, 2000; LAUDON E LAUDON, 2001), é o conjunto (hardware e software) de TI que teve o maior crescimento e impacto social (VASSOS, 1997) nos últimos anos. Sua velocidade de expansão impressiona: atingiu 50 milhões de usuários em 5 anos, enquanto outras tecnologias ou formas de comunicação levaram bem mais do que isso. A TV a cabo levou 10 anos para atingir 50 milhões de usuários; o computador levou 11 anos; a televisão, 18 anos; o telefone, 16 anos; e o rádio, 38 anos (GREENSTEIN e FEIMAN, 2000). Esse crescimento da Internet deve-se, em grande parte, ao surgimento do *World Wide Web*, também conhecido como *www*, *w3* ou *Web*. A Web padronizou o armazenamento, recuperação e apresentação da informação, utilizando a tecnologia cliente/servidor<sup>4</sup> (LAUDON e LAUDON, 2001). Por ser eficaz, econômica e

---

<sup>3</sup> Laudon e Laudon (2001, p. 185) colocam que largura de banda é "a faixa de frequência que pode ser acomodada num canal de telecomunicações". Quanto maior a frequência, maior a largura da banda e maior a capacidade de transmissão de um canal.

<sup>4</sup> Tecnologia cliente/servidor refere-se a uma forma de processamento distribuído, onde o processamento do computador é dividido entre máquinas cliente e máquina(s) servidora(s) ligada(s) por uma rede. Os usuários fazem interface com a máquina cliente (LAUDON e LAUDON, 2001).

utilizar a Internet como estrutura padrão para entrega de conteúdo, grande parte das organizações já a adotaram.

A Internet liga centenas de milhares de redes individuais em todo mundo através de um protocolo<sup>5</sup> de comunicação chamado TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*), o mais conhecido dos protocolos da Internet, que possibilita a troca de mensagens entre os computadores conectados a ela (AMOR, 2000). Existem outros protocolos utilizados na Internet que também são conhecidos o HTTP e o FTP, por exemplo.

O HTTP (*Hypertext Transfer Protocol*) é o protocolo responsável por assegurar a transmissão de documentos HTML (*Hypertext Markup Language*). HTML é uma linguagem de descrição de páginas para a criação de documentos de hipertextos ou de hiperlinks, tais como as páginas da Web (LAUDON e LAUDON, 2001). Já o FTP (*File Transfer Protocol*) realiza a transferência de arquivos entre computadores remotos conectados a Internet, ou seja, é utilizado para acessar um computador remoto e recuperar arquivos que estiverem contidos nele.

Além da Internet, existem ainda outros dois tipos de redes que de certa forma a compõe e utilizam os mesmos protocolos: as Intranets e as Extranets. A Intranet é uma rede organizacional interna que oferece acesso a dados da empresa. Ela utiliza a infraestrutura de rede existente na empresa, juntamente com os padrões de conectividade da Internet e softwares desenvolvidos para a Web (LAUDON E LAUDON, 2001). Por ser particular é protegida do público em geral por *firewalls*<sup>6</sup> – sistemas de segurança com software especializado para evitar a invasão de terceiros (URDAN e WEGGEN, 2000). As Extranets são Intranets particulares que permitem acesso limitado para visitantes de fora da empresa. Esse acesso limitado é controlado pelos *firewalls* que permitem acesso somente dos usuários autorizados (URDAN e WEGGEN, 2000). As Extranets são importantes para ligar as organizações com clientes ou parceiros comerciais (LAUDON e LAUDON, 2001).

Cabe destacar que a literatura voltada a EADI (HÄMÄLÄINEN, WHINSTON e VISHIK, 1996; STRAZZO e WENTLING, 2000; ROSENBERG, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002; SALAS et al., 2002) refere-se a TI quanto ao lado tecnológico (hardware, software, banco de dados, etc.) dos sistemas de informação (SI)<sup>7</sup> e não como um conceito mais amplo que descreve a TI como um conjunto de vários SI, usuários e administradores de

---

<sup>5</sup> Protocolos são conjuntos de regras que supervisionam as comunicações realizadas entre redes de computadores (AMOR, 2000).

<sup>6</sup> O *firewall* consiste em hardware e software colocados entre uma rede organizacional interna (Intranet) e uma rede externa, incluindo a Internet (HALL, 1997; LAUDON e LAUDON, 2001).

<sup>7</sup> SI, segundo Laudon e Laudon (2001), pode ser definido tecnicamente como um conjunto de "componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização." Os SI também podem auxiliar os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

uma organização, defendido pelos principais autores de alinhamento estratégico entre negócio e TI (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; REICH e BENBASAT, 1996; LUFTMAN, 1996).

A utilização da Internet já está trazendo diversos benefícios para as organizações, entre eles: conectividade e alcance global; redução dos custos de comunicação; redução de custo de transação; redução de custo de operação; interatividade, flexibilidade e personalização e distribuição acelerada de conhecimento (AMOR, 2000; LAUDON e LAUDON, 2001). Contudo, Young (2001) destaca que entre as oportunidades mais promissoras que a Internet oferece para melhorar as operações dos negócios nas organizações está a entrega de aprendizado e o suporte a performance dos colaboradores. Rosenberg (2002) acrescenta que a Internet é uma tecnologia unificadora que permite que o aprendizado ultrapasse as fronteiras geográficas e organizacionais, as culturas e fusos horários e as linhas de produtos e classificação de clientes, transformando radicalmente o aprendizado nas organizações e levando a todos os envolvidos a avaliar novamente a sua função e seu objetivo.

Hämäläinen, Whisnston e Vishik (1996), Strazzo e Wentling (2000) e Urdan e Weggen (2000) colocam que a Internet cria uma flexibilidade de tempo, localização, conteúdo e forma de instrução sem precedentes, onde os estudantes estão potencialmente hábeis a aprender o que eles precisam quando e onde eles quiserem e no formato mais apropriado a suas necessidades, o que está fortalecendo cada vez mais a EADI.

### ***3.3 Educação a distância via Internet/Intranet***

Até quase o final do século XX, os cursos por correspondência do Instituto Universal Brasileiro e os Telecursos de 1º e 2º Graus da Fundação Roberto Marinho foram sinônimos de Educação a Distância (EAD) no Brasil. Com isso, a educação não presencial acabou se vinculando ao trabalhador menos qualificado e de baixa renda. Essa percepção começou a mudar em meados da década de 90, a partir do salto tecnológico ocorrido com a disseminação da Internet. A rede mundial de computadores, como também é conhecida, trouxe consigo um item fundamental para o processo de ensino aprendizagem à distância: a interatividade (CHEONG, 2002; DE LUCA, 2002). Assim, a Educação a Distância via Internet (EADI), começou a colocar a EADI, em algumas situações, no mesmo patamar do ensino presencial.

Existem na literatura vários conceitos de EAD, o que indica a falta de um senso comum sobre o assunto (SALAS et al., 2002). Porém, o conceito fundamental de EAD é bastante simples: estudante e professor encontram-se separados fisicamente e na maioria das vezes, também, temporalmente (MOORE E KEARSLEY, 1996).

Palloff e Pratt (1999) colocam como sendo cinco os elementos chave para definir EAD: a separação do professor e do aprendiz durante, pelo menos, a maior parte de cada processo instrucional; a utilização de uma mídia educacional para unir professor e aprendiz e “transportar” o conteúdo do curso; a disponibilidade da comunicação de mão dupla, onde o estudante se beneficia de um diálogo e da possibilidade de iniciativas de comunicação; separação do professor e aluno em espaço e/ou tempo; aprendizado controlado pelo estudante e não pelo professor (tutor) que se encontra à distância.

Moore e Kearsley (1996, p. 11), apresentam uma definição para EAD:

“Educação a distância é a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através da eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos essenciais organizacionais e administrativos.”

Urduan e Weggen (2000, p. 88) definem EAD da seguinte forma:

“Situação educacional na qual o instrutor e o estudante estão separados pelo tempo, localização geográfica, ou ambos. A educação ou o curso de treinamento são entregues em locais remotos via meios de comunicação síncrono ou assíncrono<sup>8</sup>, incluindo correspondência escrita, textos, gráficos, áudio e vídeo tape, CD-ROM, aprendizado *online*, áudio e vídeo conferências, TV interativa e fax.”

Portanto, pode-se dizer, de uma forma mais ampla, que educação a distância é uma modalidade de ensino-aprendizagem caracterizada pela distância geográfica que separa aluno e professor e onde a interatividade entre ambos é facilitada por algum tipo de tecnologia (VEIGA et al., 1998; NISKER, 1999).

Segundo Ghedine e Freitas (2003b) uma empresa do setor automobilístico utiliza a EAD para capacitação de seus colaboradores. Esse tipo de capacitação é conhecido nesta empresa como treinamento de auto-instrucional. Ele é realizado individualmente, em uma sala, na área de treinamento, através de apostilas e segue um quadro de cursos que é determinado de acordo com a função de cada colaborador. Nesta empresa 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. Como se pode observar, as empresas já vem utilizando a EAD dentro de seus programas de treinamento antes do surgimento da Internet.

Historicamente, a EAD tem sua origem e desenvolvimento diretamente relacionado com a evolução da comunicação e das tecnologias de informação. Sendo assim, Moore e Kearsley (1996) dividiram a evolução da educação a distância, de acordo com a tecnologia adotada, em três gerações: *textual*, até cerca de 1960, baseada essencialmente na auto-instrução por meio de material impresso; *analógica*, entre 1960

---

<sup>8</sup> Comunicação Assíncrona: comunicação independente do tempo, ou seja, não ocorre em tempo real. Exemplo, e-mail. Comunicação Síncrona: são dependentes do tempo, ou seja, ocorrem em tempo real. Exemplo, conferência *online*. (URDAN e WEGGEN, 2000; ROSEMBERG, 2002; SALAS et al., 2002)

e 1980, baseada também na auto-instrução utilizando textos impressos com recursos visuais de áudio e vídeo; *digital*, período atual, baseada na auto-instrução com suporte em recursos tecnológicos digitais, ou seja, do texto impresso a videoconferência com forte apoio na Internet e comunicação via satélite. Já Evans (2002) classifica em quatro as gerações de tecnologias educacionais utilizadas pela EAD: *primeira*: pôr correspondência; *segunda*: através de áudio e vídeo; *terceira*: áudio visual com tutoria e a *quarta*: comunicação mediada por computador. Apesar de serem classificações uma com três e a outra com quatro gerações, essencialmente elas possuem as mesmas representações. Cabe ressaltar que ambos autores colocam que cada geração surge a partir da anterior e não a substitui.

Portanto a EADI está mostrando-se como uma convergência, principalmente, de duas áreas: a educacional, que enfatiza os aspectos pedagógicos, e a tecnológica (comunicação e TI), que trabalha no desenvolvimento de ferramentas para serem utilizadas nos cursos de EADI. Estes estudos desenvolvidos por áreas diferentes deram origem a vários termos que caracterizam esta nova modalidade de educação a distância via Internet (*computer-based learning, web-based learning, virtual classroom e digital collaboration*), entre eles o mais conhecido e-learning que cobre um amplo conjunto de aplicações e processos (URDAN e WEGGEN, 2000; JANSEN et al., 2002). Cabe destacar que, neste trabalho, o termo e-learning será utilizado como sinônimo de Educação a Distância via Internet/Intranet (EADI).

Urdan e Weggen (2000) definem e-learning como uma entrega de conteúdo via mídia eletrônica, incluindo Internet, intranets, extranets, transmissões por satélite, áudio/vídeo tape, TV interativa e CD-ROM (Figura 2). Urdan e Weggen (2000) e Rosenberg (2002) colocam que o e-learning é menos amplo que ensino a distância, o qual também inclui cursos por correspondência, por exemplo.

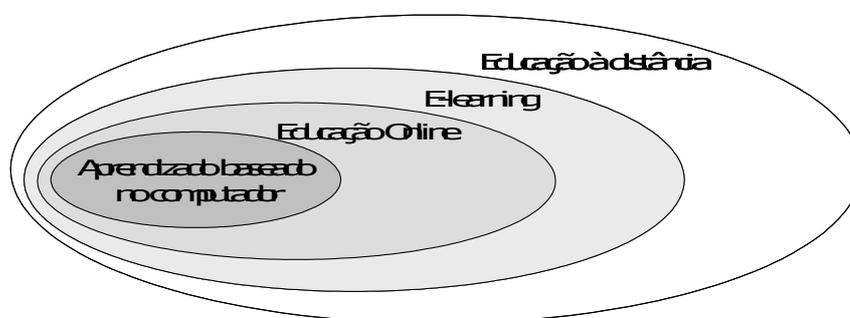


Figura 2 – Subconjuntos da Educação a Distância

Fonte: Urdan e Weggen, 2000

Cabe destacar que para Urdan e Weggen (2000) Educação *Online* consiste somente em uma parte do e-learning, ou seja, a EAD via Internet, extranet e intranet. Porém, Rosenberg (2000), considera e-learning o que Urdan e Weggen (2000) consideram Educação *Online* (Figura 2). Isso confirma o que Salas et al. (2002) colocam como um dos grandes problemas na área de educação a distância: a falta de um padrão na terminologia utilizada tanto pelos pesquisadores como pelo mercado.

Wentling et al. (2000) apresentam uma definição para o e-learning sob a mesma perspectiva de Rosenberg (2002), e a qual será adotada para este trabalho:

“(...) é a aquisição e o uso do conhecimento distribuído facilitado, primeiramente, por meios eletrônicos. Esta forma de aprendizado geralmente depende de redes de computadores e provavelmente envolverá sistemas formados por vários canais (wireless, satélites) e tecnologias (celular, PDA's) à medida que estes são desenvolvidos e adotados. (...) Ele pode incorporar acesso síncrono e assíncrono e ser distribuído geograficamente com variado limite de tempo”.

Contudo, Urdan e Weggen (2000), Wentling et al. (2000) e Rosenberg (2002) destacam a utilização de TIs como sendo ferramentas capacitadoras para o EADI, possibilitando a entrega do conteúdo e dos serviços disponíveis *online*. Portanto, o EADI caracteriza-se pela união da tecnologia (com destaque especial para a Internet/Intranet), com conteúdo e serviços (HÄMÄLÄINEN, WHINSTON e VISHIK, 1996; HENRY, 2001) como mostra a Figura 3.

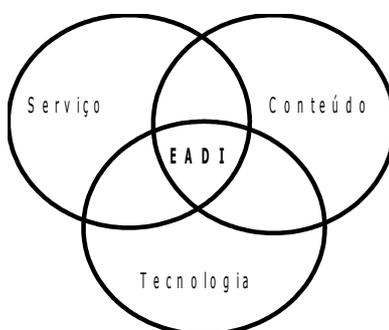


Figura 3 – Característica da Educação a Distância via Internet

Henry (2001) destaca que o conteúdo é a principal parte desta tríade (Figura 3), sendo o que realmente trás benefícios para a organização, porque é ele que propicia o aumento do conhecimento, habilidades e capacidades do capital humano. Para o autor o papel da tecnologia é o de possibilitar o aprendizado em qualquer lugar a qualquer hora, de acordo com o tipo de serviço disponibilizado.

### **3.4 Principais aspectos da EADI nas organizações**

Vários são os aspectos que influenciam o desenvolvimento e a utilização da EADI pelas organizações. Salas et al. (2002) destacam que grande parte dos estudos sobre EADI são realizados em instituições de ensino formais, fazendo com que exista uma

carência muito grande na pesquisa acadêmica quanto à utilização do e-learning nas organizações. Os autores colocam que existem diferenças na utilização da EADI pelas organizações e pelas instituições de ensino, são elas: diferenças de ambiente, de demandas e de resultados.

Welle-Strand e Thune (2003) acrescentam que o aprendizado nas organizações tem como objetivo servir as metas e necessidades corporativas, e de um modo geral aumentar a produtividade, o lucro e à eficiência, entre outros. O aprendizado corporativo, quanto ao conteúdo, para estes autores, é interdisciplinar e orientado a tarefas práticas, objetivando desenvolver competências e tarefas específicas, diferenciando-se, assim, das instituições formais de ensino (principalmente das universidades) onde o aprendizado é baseado em disciplinas científicas ou áreas de conhecimento definidas. Destaca-se a importância dessas diferenças serem levadas em consideração quando se estuda a EADI em organizações e em instituições formais de ensino, não podendo simplesmente replicar experiências, de uma para a outra, sem uma correta adaptação.

Portanto, segue nesta seção, a descrição dos principais aspectos encontrados na literatura consultada sobre EADI nas organizações. Esses aspectos são destacados com o objetivo de fornecer uma base teórica consistente para estruturar um instrumento de pesquisa.

Para isso discorre-se, na subseção 3.4.1, sobre duas iniciativas distintas de capacitação organizacional adotada pelas empresas, os já conhecidos e difundidos centros de treinamentos e as recentes universidades corporativas. Já a subseção 3.4.2 trata da motivação, ou não, das empresas para apoiar a utilização da EADI como uma ferramenta de capacitação. Na subseção 3.4.3 são apresentados os principais aspectos dos cursos de EADI como, por exemplo, formas de apresentação do conteúdo e duração média dos cursos. A subseção 3.4.4 mostra as formas de comunicações utilizadas pela EADI nas organizações. Discorre-se, na subseção 3.4.5, sobre a falta de um modelo pedagógico para EADI e sobre a auto-instrução e os tipos de interações utilizados. As TIs que possibilitam a interação entre os usuários são apresentadas na subseção 3.4.6. No entanto, a subseção 3.4.7 apresenta como os programas de EADI estão sendo avaliados nas empresas. Os benefícios e desvantagens são apresentados na subseção 3.4.8 e 3.4.9 respectivamente; e por último discorre-se sobre (subseção 3.4.10) os sucessos e as dificuldades dos cursos de EADI. Ao final desta seção encontra-se um quadro resumo sobre os aspectos que serão pesquisados com base na literatura consultada (subseção 3.4.11).

### 3.4.1 Capacitação organizacional

A educação nas organizações foi até pouco tempo, e ainda é em muitas empresas, uma extensão do aprendizado em universidades, ou seja, o aprendizado é baseado em cursos onde a ênfase é colocada na validação do conhecimento adquirido através de testes e avaliações. Porém, percebe-se que está ocorrendo uma mudança quando a educação corporativa. Esta não está mais tendo somente este foco primário no aprendizado. Agora o aprendizado vem sendo visto como uma mescla entre cursos formais e aprendizado informal, com o teste de conhecimento sendo visto como a melhora na performance do trabalho executado (WELLE-STRAND e THUNE, 2003).

Esta mudança está sendo observada devido ao fato do conhecimento estar se tornando um dos principais recursos organizacionais, pois, como coloca Meister (1999, p. 44), quanto mais produtos passarem a atender padrões semelhantes "a vantagem competitiva irá para as empresas que possuírem a força de trabalho mais bem treinada". Isto está levando as empresas a investirem cada vez mais em seu capital humano. Verifica-se, assim, um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável: o comprometimento direto da empresa com a educação e desenvolvimento de seus colaboradores (MEISTER, 1999), tornando o aprendizado uma estratégia de desenvolvimento organizacional com o objetivo de garantir a sobrevivência da empresa no mercado (ALPERSTEDT, 2000).

Este investimento no capital humano segue claramente uma das abordagens apontadas pela literatura como linha de atuação para promoção da capacitação organizacional: os Centros de Treinamento (CT) e/ou as Universidades Corporativas (UC). Estas abordagens possuem várias diferenças (PEAK, 1997; MEISTER, 1999; ALPERSTEDT, 2000; GERBMAN, 2000) o que torna fácil de distingui-las (Quadro 2).

Quadro 2 - Diferenças entre Centro de Treinamento e Universidade Corporativa

	<b>Centros de Treinamentos</b>	<b>Universidades Corporativas</b>
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Endosso	Pouco/Nenhum	Administração e colaboradores
Apresentação	Instrutor	Uso de várias tecnologias
Responsável	Diretor de treinamento	Gerentes de Unidades de Negócios
Público alvo	Amplo e profundidade limitada	Currículo personalizado por cargo
Inscrições	Abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualificações	Aumento no desempenho do trabalho
Financiamento	Pela organização	Pela organização e público externo

Fonte: adaptado de MEISTER, 1999, p.23

Peak (1997) e Meister (1999) colocam que um CT tende a ser reativo e descentralizado, enquanto uma UC tem orientação proativa e centralizadora, ou seja, o CT propõe programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários, sendo muitas vezes identificada sua necessidade no contexto de um setor específico. Na UC os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão no futuro, baseados nos desenvolvimento das competências individuais e coletivas, antecipando e gerando necessidades de melhoria, privilegiando os objetivos estratégicos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa (MEISTER, 1999). Peak (1997) e Gerbman (2000) reforçam esta visão colocando que a UC possui um escopo mais estratégico (buscando o desenvolvimento das competências relacionadas com a estratégia do negócio), enquanto o CT possui um escopo mais tático e operacional.

Quanto ao financiamento, ou origem do investimento dos cursos, no CT a responsabilidade é única e exclusiva da organização (ALPERSTEDT, 2000) o que já não ocorre com as UC, pois estas têm 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 CTs. Porém cabe destacar que inicialmente o investimento em uma UC é feito somente pela organização e geralmente são bem mais elevados dos que nos CTs. Por este motivo as UC são encontradas em sua maioria em grandes organizações.

Quanto ao aproveitamento dos cursos realizados pelos colaboradores algumas UCs estabelecem parcerias com instituições de ensino superior tradicionais, objetivando tornar reconhecidos os créditos dos cursos oferecidos na UC para obtenção de um diploma, uma vez que ainda somente as instituições de ensino superiores têm poder de chancela de diplomas (GERBMAN, 2000; ALPERSTEDT, 2000; TACHIZAWA E ANDRADE, 2003) no Brasil. Meister (1999) coloca que algumas empresas americanas que possuem UC já outorgam seus próprios diplomas, pois são licenciadas pelo Estado para atuar como instituição educacional de ensino.

Na UC, a política de composição dos professores para ministrar cursos de treinamento é variável (PEAK, 1997). Algumas UC entendem que somente *“professores universitários titulados podem ministrar aulas; outras utilizam executivos da empresa ou 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). Os executivos destas empresas geralmente possuem cursos de mestrado e doutorado estando aptos para ministra-los. Porém,

mesmo assim, recebem, como os outros profissionais da empresa, cursos preparatórios, principalmente se o papel for atuar como facilitador nos cursos realizados *online*.

Cabe ressaltar que muitas UC e CT contam com instalações próprias e/ou são totalmente ou parcialmente virtuais. Existem, também, UC e CT 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 UC do CT.

### **3.4.2 Motivação da organização para apoiar ou não a EADI**

Strazzo e Wentling (2000) colocam quatro categorias de motivação para as empresas apoiarem iniciativas de e-learning:

- acessibilidade: muitas empresas investem em e-learning para os seus colaboradores poderem ter acesso imediato às ferramentas de aprendizado no local de trabalho, evitando, assim, o tempo gasto com deslocamentos para locais de treinamento, muitas vezes, geograficamente dispersos (YOUNG, 2002).
- necessidades do negócio: as empresas estão vendo o e-learning como um meio de atingir os objetivos estratégicos do negócio (MEISTER, 1999).
- redução de despesas com treinamento: uma das justificativas originais utilizadas para o e-learning era que ele tornaria o aprendizado mais barato (ROSENBERG, 2002). Strazzo e Wentling (2000) também colocam que as empresas vêem no e-learning uma oportunidade de redução de custos. De fato, o EADI diminui os gastos com viagens, hotéis, custo com alimentação e, conseqüentemente, reduz também os gastos com instrutores, palestrantes e locação de salas/auditórios (HALL, 1997; URDAN e WEGGEN, 2000; WENTLING et. al., 2000; GOODRIDGE, 2002; ROSENBERG, 2002; HARUN, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002; TACHIZAWA E ANDRADE, 2003).
- preferência dos colaboradores: algumas empresas adotam o e-learning pelo apelo dos colaboradores. Mas é importante que a empresa seja sensível quanto às restrições de tempo para o estudo dos colaboradores no local de trabalho.

Tachizawa e Andrade (2003) colocam que o e-learning trás a possibilidade de acesso a educação para um maior número de colaboradores dentro de uma organização, principalmente as que se encontram geograficamente dispersas. Cabe destacar que além da localização geográfica também a facilidade de escalabilidade, característica dos cursos de EADI, auxilia na possibilidade de aumento no número de colaboradores que possam ter acesso aos cursos de e-learning.

Porém, algumas organizações, segundo Young (2002), apontam fatores como justificativa para a não adoção do e-learning, são eles:

- como a EADI é uma tecnologia muito recente, pouco se sabe sobre a sua aplicação para adotá-la;
- não há orçamento previsto para esse tipo de treinamento;
- a TI disponível na empresa é inadequada;
- não se pode capacitar colaboradores através da Web;
- não faz parte da estratégia da organização;
- colaboradores preferem cursos externos.

Deve-se ter bem claro os motivos pelos quais deve-se ou não adotar uma estratégia de EADI na organização, afinal vários fatores devem ser observados nesta mudança, como serão mostrados nos itens seguintes.

### **3.4.3 Principais aspectos dos cursos de EADI**

A área de treinamento e desenvolvimento de pessoal, que atua sobre a responsabilidade da área de RH, vem passando por diversas transformações que estão mudando a maneira de pensar e agir do profissional de recursos humanos. A área de RH cada vez mais vem assumindo um papel estratégico dentro das organizações, como mostra a reportagem da revista Exame de 29 de outubro de 2003 (p. 75):

“Nos últimos anos, com a importância que começou a se dar ao ‘capital humano’, tornou-se constrangedor dizer que o profissional de RH na empresa é homem de folha de pagamento ou chefe de pessoal. (...) O que as empresas buscam agora é uma unidade que seja parceira dos negócios, engajada com as outras áreas da empresa, participativa”.

Estes fatos aliados à rápida obsolescência do conhecimento que vem impondo às pessoas à necessidade de um aprendizado constante (KALAKOTA e WHINSTON, 1996; HÄMÄLÄINEN, WHINSTON e VISHIK, 1996; DRUCKER, 2000; ROSENBERG, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002) estão levando os gerentes de RH a perceber a necessidade de uma capacitação constante do quadro de colaboradores para acompanhar a evolução do mercado e da concorrência, já que uma participação estratégica da área de RH vem cada vez mais sendo necessária dentro das empresas.

Porém, esta capacitação tem que ocorrer de uma maneira rápida e eficiente (GALE, 2002). A necessidade de transformar a maneira como a organização trata a capacitação de seus colaboradores exige uma forma de aprendizado mais moderna, eficiente e flexível. Neste cenário a EADI se apresenta como um caminho para resolver esta questão.

O estudo realizado por Strazzo e Wentling (2000) mostra que grande parte das empresas estudadas por eles oferecia cursos para melhorar as *soft skills* dos colaboradores oportunizando uma melhora direta ou indireta no trabalho dos mesmos.

*Soft skills*, segundo Urdan e Weggen (2000), abrangem educação em áreas específicas de negócio, tais como comunicação, liderança e habilidades gerais de gerência, recursos humanos, vendas e marketing, desenvolvimento profissional, serviço ao consumidor, finanças e contabilidade, compras, e desenvolvimento pessoal com o objetivo principal de desenvolver o conhecimento e performance do empregado. Os autores ainda colocam que *soft skills* abrangem todos os tipos de treinamento que não são relativos a TI ou treinamento de aplicações para PCs (*Personal Computer*).

Apesar da grande importância dada ao treinamento das *soft skills* a maioria dos cursos de EADI realizados pelas organizações ainda incidem na área de TI, segundo pesquisa realizada por Young (2002), com 204 executivos seniores de empresas inglesas. O autor destaca que as duas áreas onde ocorre maior incidência de EADI são a área de TI (90%)<sup>9</sup> e a área de serviços ao consumidor (76%). Já 60% a 70% das organizações entrevistadas utilizam e-learning como forma de desenvolver as *soft skills* (recursos humanos, liderança, finanças/contábil, administração geral, qualidade administrativa).

Os cursos geralmente são divididos em módulos que variam de 10 a 30 minutos, segundo relato de Strazzo e Wentling (2000). Tachizawa e Andrade (2003) colocam que a duração dos cursos varia bastante de acordo com a profundidade e a natureza do estudo, contudo destacam que os cursos de formação e desenvolvimento gerencial são geralmente de conteúdo mais denso e duração mais prolongada.

Quanto à forma de apresentação do conteúdo, algumas soluções limitam-se a utilização de textos simplesmente, e outras permitem diferentes formas de comunicação como figuras, fotografias, imagem em movimento e som. Estas características estão em constante evolução e são limitadas mais pela disponibilidade dos meios de comunicação (largura de banda de frequência) do que pela solução propriamente dita (NAKAYAMA, SILVEIRA e PILLA, 2000; ROSENBERG, 2002). Porém, existem alguns cuidados que se deve ter quando da elaboração do conteúdo de um curso, são eles (MASIE, 2002): se todos que acessarão o curso falam o mesmo idioma; questões culturais dos países (caso o curso seja disponibilizado para diferentes locais no mundo); e estabelecer um padrão que seja validado e reconhecido em diversos países ou regiões de um mesmo país.

O conteúdo do treinamento pode ser desenvolvido internamente, por um grupo responsável pela EADI dentro da própria organização ou por empresas externas contratadas para desenvolver determinados cursos. Esta última é uma tendência apontada por Hämäläinen, Whinston e Vishik (1996), ou seja, empresas se especializarão em construir cursos personalizados de acordo com a necessidade do

---

<sup>9</sup> Respostas múltiplas, portanto não totalizam 100%.

cliente, uma vez que para esses autores o e-learning será um mercado promissor de comércio eletrônico, como exposto na Figura 1.

#### **3.4.4 Formas de comunicação e características interativas**

No desenvolvimento dos cursos *online*, deve-se levar em conta como será realizada a interação entre os alunos e desses com instrutor ou o administrador do curso. Existem dois modos de comunicação:

- Assíncrono: programas que são independentes do tempo, ou seja, qualquer um pode acessar o programa a qualquer hora e quantas vezes desejar (URDAN E WEGGEN, 2000; ROSEMBERG, 2002; BENBUNAH-FICH, 2002). Salas et al. (2002) caracteriza este tipo como comunicação com atraso, por exemplo, e-mail.
- Síncrono: são dependentes do tempo, ou seja, ocorre em tempo real (URDAN E WEGGEN, 2000; SALAS et al., 2002; BENBUNAH-FICH, 2002). Usos para esta tecnologia de fornecimento síncrono: criação de um acesso maior a eventos chaves; conferência *online*; entre outras (ROSEMBERG, 2002).

A Figura 4 mostra diferentes modos de interação através de uma tipologia de dispersão proposta por Johansen (apud BENBUNAN-FICH, 2002) com base em duas dimensões: tempo e espaço. As interações podem ocorrer ao mesmo tempo (síncronas) ou em tempos diferentes (assíncronas). Os membros podem estar localizados em um mesmo lugar (próximos) ou em lugares diferentes (dispersos). Portanto:

- Mesmo tempo/mesmo lugar: refere-se a um grupo que se encontra em um mesmo local, no qual cada elemento do grupo tem acesso a um computador pessoal;
- Mesmo tempo/lugar diferente: ocorre quando participantes estão localizados em diferentes lugares e se comunicam por computador, através de chats ou videoconferências em tempo real;
- Tempo diferente/mesmo lugar: típico de pessoas que trabalham em turnos diferentes mas compartilham um ponto de encontro comum, onde deixam mensagens um para o outro e compartilham materiais;
- Tempo diferente/lugar diferente: grupos dispersos que raramente se encontram face-a-face. Todos trabalham através do computador, que possui um sistema de mediação que provêem uma combinação de banco de dados, e-mail.



Figura 4 – Tipologia de dispersão da comunicação

Fonte: adaptado de JOHANSEN apud BENBUNAN-FICH, 2002, p. 95

Strazzo e Wentling (2000) colocam que nas organizações por eles pesquisadas foi constatada, praticamente, a inexistência de comunicação síncrona nos cursos de EADI, ou seja, os cursos não oferecem a oportunidade de uma comunicação em tempo real em nenhum momento do curso. Os responsáveis pelos cursos colocam que os horários de estudo dos colaboradores variam muito, o que cria uma grande barreira quando se quer realizar uma atividade síncrona.

Mas outro motivo a se levantar a este respeito seria que iniciar os cursos com um conjunto de ferramentas assíncronas (mensagens *online*, aula virtual, etc.) pode significar uma vantagem de custo (tanto em investimento inicial quanto em economia gerada com relação à capacitação tradicional). Essas ferramentas implicam, também, em menor nível de impacto cultural em relação às síncronas, que além disso possuem um ciclo de desenvolvimento mais longo e custoso.

### 3.4.5 Característica da aprendizagem

Pesquisadores estão à procura de um modelo de aprendizado apropriado que leve em consideração as necessidades da educação a distância “transportada” ao aprendiz através de alguma tecnologia, no caso, a Internet. Como não se tem ainda nenhum modelo específico difundido, Salas et al. (2002) e Benbunan-Fich (2002) colocam que em geral existem dois modelos pedagógicos utilizados para EADI: o modelo objetivista ou behaviorista e o modelo construtivista ou cognitivo.

Os princípios de aprendizado associados ao modelo objetivista incluem: o instrutor controla o conteúdo e o andamento do aprendizado (usualmente através de aulas); os aprendizes são passivos, porque eles somente aceitam e não interpretam a instrução que consta no material; e as diferenças dos aprendizes não são importantes, uma vez que todos os aprendizes utilizam o mesmo processo para entender o material (SALLAS et al., 2002). Este é o modelo tradicional de aprendizado utilizado na maioria das escolas e universidades.

Já o modelo construtivista assume que o indivíduo melhor aprende quando ele cria conhecimento através de construção ativa de uma representação do material que está sendo estudado (JONASSEN apud SALLAS et al., 2002). Para este modelo ter sucesso, o aluno deve ter responsabilidade e controle sobre seu aprendizado e o instrutor (professor ou treinador) passa a ter uma função muito mais de facilitador (tutor) provendo ferramentas que suportem a construção do aprendizado dos alunos, por exemplo. Destaca-se, também, uma crescente ênfase na importância das diferenças individuais dos aprendizes neste modelo.

Assim sendo, os cursos de EADI promovidos caracterizam-se essencialmente pela auto-instrução com:

- Interação entre os participantes
- Interação de cada participante com o professor/tutor/suporte
- Interação entre o grupo de participantes com o professor/tutor.

#### **3.4.6 Tecnologias de informação que possibilitam interação**

Na tipologia de dispersão da comunicação (Figura 4), proposta por Johansen (apud BENBUNAN-FICH, 2002), são apresentados quatro tipos diferentes de interações que podem ocorrer ao mesmo tempo (síncrona) ou em tempo diferente (assíncrona) e onde os participantes do curso podem estar em um mesmo local ou em locais dispersos. Para cada uma dessas interações existem várias TIs que as viabilizam, entre elas (BENBUNAN-FICH, 2002):

- síncrono/proximidade: tecnologias para apresentação, tutoriais computadorizados, GSS (*Group Support System*);
- síncrono/disperso: vídeo via Internet, chats, desktop videoconferência, videoconferência, groupware;
- a qualquer hora/mesmo local: página da Web como repositório de material de aula, estudos de caso interativos (simulações) via Web;
- assíncrono/disperso: lista de e-mail, fóruns de discussão, aulas pré-gravadas distribuídas via Web, por exemplo, através de vídeo.

Cabe destacar que não se tem a intenção de abordar a totalidade dos componentes tecnológicos ligados a EADI, mas mostrar os mais significativos para a compreensão deste trabalho. A seguir são apresentados alguns conceitos das tecnologias citadas nos parágrafos anterior:

- GSS (*Group Support System*): é um sistema de comunicação simultânea para encontro de grupos em tempo real. Pode ser utilizado em um laboratório, para classes convencionais, pois possibilita que os participantes não fiquem

constrangidos em expor suas idéias, ou em locais geograficamente dispresos através da Internet (BENBUNAN-FICH, 2002);

- Chat: consiste na conversação (ao vivo, interativa e escrita) de duas ou mais pessoas simultaneamente conectadas à Internet (LAUDON e LAUDON, 2001);
- Videoconferência: grupo de pessoas que interagem simultaneamente utilizando recursos de voz e vídeo (LAUDON e LAUDON, 2001);
- Desktop videoconferência: sistema de videoconferência no qual os usuários podem ver uns aos outros e trabalhar simultaneamente no mesmo documento (LAUDON e LAUDON, 2001);
- E-mail: troca de mensagens entre computadores que pode ser realizada via Internet de uma pessoa para outra ou de uma pessoa para várias. Os e-mails podem conter mais do que simples textos, sendo possível anexar a ele documentos formatados, imagens e som (AMOR, 2000);
- Fórum de discussão: consiste em uma forma de comunicação assíncrona onde pessoas discutem, compartilham informações e idéias sobre algum tópico pré-definido (LAUDON e LAUDON, 2001);
- Groupware: software que provêem funções e serviços para suportar atividades colaborativas em grupos de trabalho (LAUDON e LAUDON, 2001).

Quanto à infra-estrutura tecnológica necessária para suportar os programas de EADI da organização, tanto para o público interno quanto externo, deve ser bem pensada. Rosenberg (2002) coloca que na maioria das vezes é melhor optar por utilizar a infra-estrutura já existente na organização do que criar outra infra-estrutura, mesmo se houverem restrições ou controles impostos sobre esta utilização pela área de TI. O autor ainda salienta que para a empresa isso é um benefício, por dois motivos: primeiro, o e-learning pode “pegar carona” na infra-estrutura praticamente de graça, já que é relativamente barato adicionar mais memória e, segundo, a utilização da plataforma corporativa direciona os recursos e a concentração dos profissionais de e-learning de volta a sua competência real: criar programas de aprendizado e de informação de alta qualidade.

Porém, se faz necessário avaliar a infra-estrutura já existente para ver se ela irá suportar o e-learning. O principal fator a ser observado, segundo Hurdan e Weggen (2000), Strazzo e Wentling (2000) e Rosenberg (2002) é o nível de acesso a Web em toda a empresa, ou seja, é fundamental avaliar a necessidade de acesso a Web para todos os colaboradores e se é importante que esse acesso possa ser feito, também, de fora da empresa. Essas decisões influenciarão fortemente nas escolhas dos recursos tecnológicos a serem utilizados nos programas de EADI.

A inclusão de multimídia nos cursos de EADI, por exemplo, não é uma livre escolha, uma vez que ela é ditada pela infra-estrutura tecnológica da organização (STRAZZO e WENTLING, 2000). Precisa-se levar em consideração, na escolha da multimídia a utilizar, o tamanho da banda de acesso a Internet que os usuários terão a disposição. Strazzo e Wentling (2000) destacam que devido à pequena capacidade e velocidade de transmissão de dados na Internet (largura das bandas), a maioria dos cursos de e-learning desenvolvidos para serem utilizados no mundo não possuem muitos recursos de multimídia. Rosenberg (2002) complementa colocando que esta limitação pode ser um obstáculo, diminuindo a interatividade, e reduzindo a utilização de recursos de áudio e vídeo, por exemplo. Portanto, nenhuma estratégia de e-learning será viável se as pessoas não tiverem acesso a Web e o conteúdo não for ajustado a diferentes velocidades de conectividade dos seus usuários.

Aretio (1994) e Testa e Freitas (2002b) colocam que os custos iniciais de um programa de EADI podem ser altos, uma vez que é necessária a aquisição de equipamentos de informática, investimentos em infra-estrutura (caso a organização não possua uma infra-estrutura adequada), aquisição de licenças de uso de softwares utilizados para os cursos, principalmente os LMS (Learning Management System) utilizados para monitorar os cursos, investimento na formação dos tutores para EADI, para citar alguns aspectos. Devido a todos estes fatores Rosenberg (2002) coloca que o custo para o desenvolvimento dos cursos de EADI, em média, é três vezes superior ao custo de um curso presencial, porém este valor inicialmente alto é diluído com o decorrer do tempo e pelo crescimento em escala que os cursos podem alcançar (ARETIO, 1994; ROSEMBERG, 2002).

#### **3.4.7 Avaliação dos programas de EADI**

Wentling et al. (2000) colocam que as empresas utilizam diversas metodologias para avaliar seus programas de treinamento, sendo que estas metodologias devem ser dirigidas por propostas de avaliação. Phillips (apud Wentling et. al., 2000) destaca nove propostas para utilização de avaliação: (i) determinar o sucesso de prestação de contas dos objetivos do programa; (ii) demonstrar as forças e as fraquezas no processo de desenvolvimento de recursos humanos; (iii) comparar custo/benefício do programa de desenvolvimento de recursos humanos; (iv) decidir quem deve participar de futuros programas; (v) testar a clareza e validade dos testes, casos, e exercícios; (vi) identificar quais participantes obtiveram mais sucesso com o programa; (vii) reforçar os pontos principais levantados pelos participantes; (viii) determinar se o programa foi apropriado para atender a necessidade específica; (ix) estabelecer uma base de dados que possa ajudar o administrador na sua tomada de decisão.

Wentling et. al. (2000) e Salas et. al. (2002) colocam que o modelo tradicional utilizado pelas organizações para avaliar a efetividade do treinamento é o de Kirkpatrick, estabelecido em 1959, que possui quatro níveis de avaliação. Mais especificamente, cada um dos níveis avalia: reação dos aprendizes (satisfação e dificuldades); aprendizado (mudança de conhecimento, habilidades e atitudes); aplicações no trabalho (habilidades aprendidas que são utilizadas em situações reais no trabalho); e impacto organizacional (melhora da performance organizacional). Rosenberg (2002) destaca que o modelo de Kirkpatrick deve ser utilizado para avaliar a qualidade do curso.

Eboli (1999) coloca que os indicadores tradicionais de avaliação de resultados (níveis 1 e 2 do modelo de Kirkpatrick) apontam, entre outros, o número de dias, horas e colaboradores treinados, custo do treinamento e número de cursos oferecidos, caracterizando-se como uma avaliação do tipo operacional, tendência dominante de avaliação que se manifesta no treinamento tradicional. Mas os indicadores (níveis 3 e 4 do modelo de Kirkpatrick) buscam saber se os negócios foram beneficiados com o treinamento e os resultados através de uma melhor qualidade dos produtos, serviços e atendimento, referência e maior participação no mercado, preços mais competitivos, lançamento de novos produtos, prêmios recebidos, redução de custos, melhor imagem e produtividade, ou seja, conduzem uma análise mais orientada para o impacto no negócio.

Salas et. al. (2002) não concorda que o modelo de Kirkpatrick de avaliação de treinamento (reação, aprendizagem, aplicações no trabalho e impacto organizacional) possa ser utilizado tanto para programas de EADI quanto para treinamento presencial. Eles colocam que o modelo é insuficiente para avaliar a efetividade da EADI, e que este deveria ser expandido para refletir a multiplicidade de fatores que influenciam um resultado satisfatório para o e-learning, como por exemplo, o controle sobre o login dos aprendizes, pois através dele pode-se saber por quanto tempo o aluno acessa o site, os caminhos que ele segue dentro do site, os arquivos que ele baixa para o seu microcomputador, que período do dia ele desenvolve suas atividades, entre outros.

Phillips (apud Wentling et. al., 2000) acrescentou um quinto nível ao modelo de Kirkpatrick chamado Retorno sobre Investimento (ROI). O cálculo destes custos inclui monitorar todos os custos associados ao design, desenvolvimento, e entrega do programa. Por exemplo, aluguel do local de treinamento, material do curso, salários e benefícios dos empregados envolvidos com o desenvolvimento e implementação do treinamento, e custos administrativos.

Wentling et. al. (2000) colocam que apesar do modelo de avaliação de Kirkpatrick ser comumente aceito por treinadores, ele é raramente implementado como um todo e, atualmente, a sua aplicabilidade está sendo amplamente questionada.

Portanto, as organizações estão repensando como avaliar os seus programas de treinamento, pois métodos usados (como o de Kirkpatrick e o quinto nível acrescentado por Phillips) para medir efetividade estão mudando e encontrando um ambiente de trabalho onde o aprendizado passa a fazer parte integrante das atividades diárias do trabalhador (HACKETT apud WENTLING et. al., 2000). Urge, portanto, saber como as organizações estão avaliando os programas de e-learning por elas desenvolvidos.

#### **3.4.8 Benefícios advindos da utilização da EADI**

Várias organizações estão investindo em e-learning esperando obter ganhos financeiros e de qualidade de treinamento (ROSENBERG, 2002). Uma pesquisa realizada pela Informationweek (2001, p. 19) dos EUA sobre os ganhos esperados com o investimento em e-learning com 250 profissionais de TI e de negócio, obteve o seguinte resultado<sup>10</sup>:

- redução de custos com viagens (91%);
- maior conveniência e melhores serviços (90%);
- melhor treinamento sobre produtos e procedimentos (80%);
- melhor acesso às informações (79%);
- treinamento de melhor qualidade (78%);
- treinamento além das horas de trabalho (62%);
- novos clientes (44%);
- nova fonte de renda (30%).

Pode-se observar que o principal motivo que faz as organizações investirem em EADI é a redução de custos. Inclusive o último benefício apontado demonstra a preocupação do e-learning como uma nova fonte de renda, ou seja, que ele se auto-sustente, não precisando de investimentos por parte da organização, característica das universidades corporativas.

A literatura aponta vários benefícios que a utilização do e-learning pode trazer para as organizações. Seguem os mais citados:

- diminui custos: a principal consideração quando se fala em treinamento é custo. Com o novo paradigma da educação continuada cada vez mais aumentará o número de colaboradores em treinamento, torna-se assim, mais eficaz o custo de desenvolvimento de material para EADI do que colocar todos os aprendizes em uma mesma sala de aula. Com o e-learning corta-se despesas com viagens, reduz-se o tempo com treinamento de pessoal e elimina-se ou reduz-se significativamente a necessidade de uma infra-estrutura de sala de aula/instrutor (ARETIO, 1994; HALL, 1997;

---

<sup>10</sup> Respostas múltiplas, portanto não totalizam 100%.

URDAN e WEGGEN, 2000; WENTLING et. al., 2000; GOODRIDGE, 2002; ROSENBERG, 2002; HARUN, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002);

- universalidade: o e-learning habilitado para a Web aproveita os protocolos e navegadores universais da Internet, não importando, assim, a plataforma e o sistema operacional utilizado pelo microcomputador do aluno (HALL, 1997; AMOR, 2000; ROSENBERG, 2002);
- mensagens consistentes ou personalizadas: todos recebem o mesmo conteúdo, apresentado da mesma maneira, o que é praticamente impossível de ocorrer na forma presencial, pois professores e treinadores possuem didáticas diferentes de ensino e, também, cada turma comporta-se e evolui de forma distinta. Contudo os cursos ou programas podem ser personalizados para diferentes necessidades de aprendizado ou diferentes grupos de pessoas (GERBMAN, 2000; WENTLING et al., 2000; URDAN e WEGGEN, 2000; ROSENBERG, 2002; HARUN, 2002);
- conteúdo apresentado na hora certa e de forma mais confiável: como a Web é o canal de distribuição do e-learning, pode-se atualizar os conteúdos instantaneamente, tornando a informação mais precisa e útil por um período maior de tempo (HALL, 1997; WENTLING et al., 2000; URDAN e WEGGEN, 2000; YOUNG, 2002; ROSENBERG, 2002; HARUN, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002);
- necessidade de tecnologia mínima para acesso (por parte do aprendiz): um microcomputador conectado a Internet e com um Web browser, não importando sua plataforma tecnológica (HALL, 1997; LAUDON e LAUDON, 2001);
- simulação: permite ao aprendiz testar suas habilidades em um ambiente seguro (WENTLING et al., 2000);
- melhora a resposta da empresa: o e-learning pode alcançar um número ilimitado de pessoas distribuídas geograficamente. Isso pode ser muito útil quando deseja-se mudar práticas e recursos da empresa rapidamente, o que seria inviável financeiramente se tentasse reunir todas estas pessoas em um mesmo local (ROSENBERG, 2002);
- o aprendizado ocorre 24h por dia 7 dias por semana: as pessoas podem acessar os cursos através da Internet a qualquer hora e em qualquer lugar, bastando ter uma linha telefônica e um computador com conexão para a Internet (HALL, 1997; WENTLING et al., 2000; URDAN e WEGGEN, 2000; CHEONG, 2002; YOUNG, 2002; ROSENBERG, 2002; HARUN, 2002; ROSA e MOREIRA, 2002). Mas, neste caso, cabe ressaltar a importância da existência de uma equipe de suporte permanente na empresa, tanto pessoas

da área de TI quanto os tutores dos cursos. Se a empresa não tiver este serviço disponível em tempo integral é importante que sejam definidos quais os horários que os colaboradores terão suporte disponível (HARUN, 2002);

- nenhum usuário perde tempo: cada vez mais as pessoas estão familiarizadas com a Web o que faz com que os usuários de EADI não precisem perder tempo para aprender a utilizar os cursos *online* (ROSENBERG, 2002);
- escalabilidade: as soluções de e-learning são altamente escaláveis, desde que a infra-estrutura de TI da empresa suporte tal aumento no número de alunos (YOUNG, 2001; URDAN e WEGGEN, 2000; ROSENBERG, 2002).

A entidade americana American Society for Training Development realizou, em 2001, uma pesquisa com 100 empresas do EUA e do Canadá para saber o que se esperava do e-learning e o que realmente foi alcançado por elas. A Figura 5 mostra o resultado. Porém, alguns fatores como crescimento da participação de mercado e aumento da receita, por exemplo, são pontos que sofrem influência de várias outras iniciativas da empresa, sendo difícil afirmar que somente o e-learning tenha influenciado nesta melhora como afirma a pesquisa.

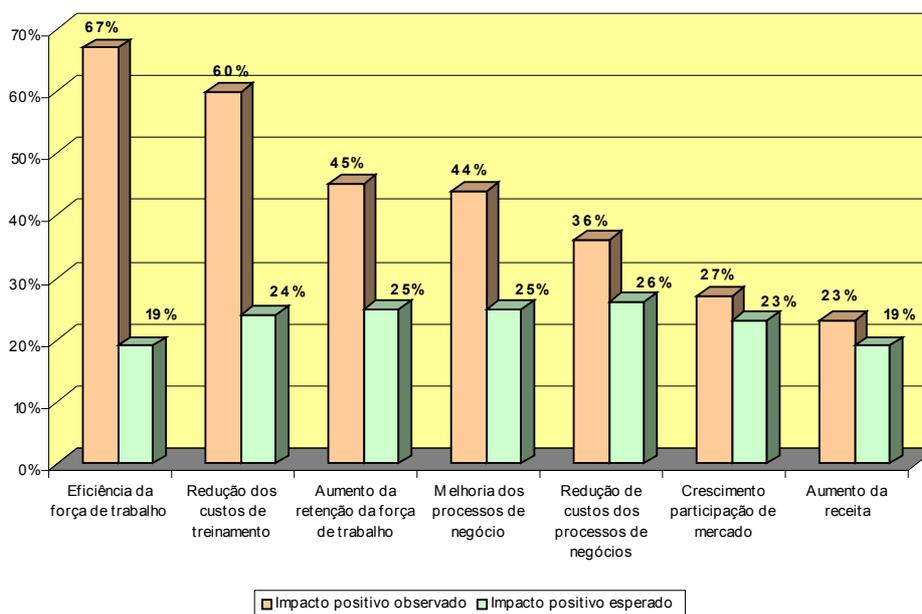


Figura 5 – Benefícios que o e-learning oferece às empresas

Fonte: DBM/ASTD apud DE LUCA (2002, p. 8)

Young (2002) mostra os impactos positivos da adoção do e-learning utilizando os mesmos fatores de benefícios utilizados pela entidade americana American Society for Training Development, porém os resultados mostram o que foi observado pelo autor nas empresas inglesas até o ano de 2001. Young (2002) destaca que os resultados esperados, presentes na Figura 5, referem-se aos projetos de e-learning que ainda não

foram implementados como um todo. Contudo, pode-se observar que as empresas inglesas esperam um impacto positivo muito maior do que o alcançado pelas empresas americanas e canadenses, porém até o momento o impacto observado (Figura 6) na pesquisa realizada por Young (2002) encontra-se abaixo do observado pela pesquisa pela entidade americana American Society for Training Developmente (Figura 5).

Portanto, não se tem ainda um consenso quanto ao verdadeiro impacto da EADI nas organizações. Isso se deve principalmente a imaturidade deste assunto tanto na área profissional quanto na área acadêmica. Porém estão começando a surgir algumas tendências quanto as variáveis a serem observadas para verificar este impacto, o que pode ser visto nas Figuras 5 e 6.

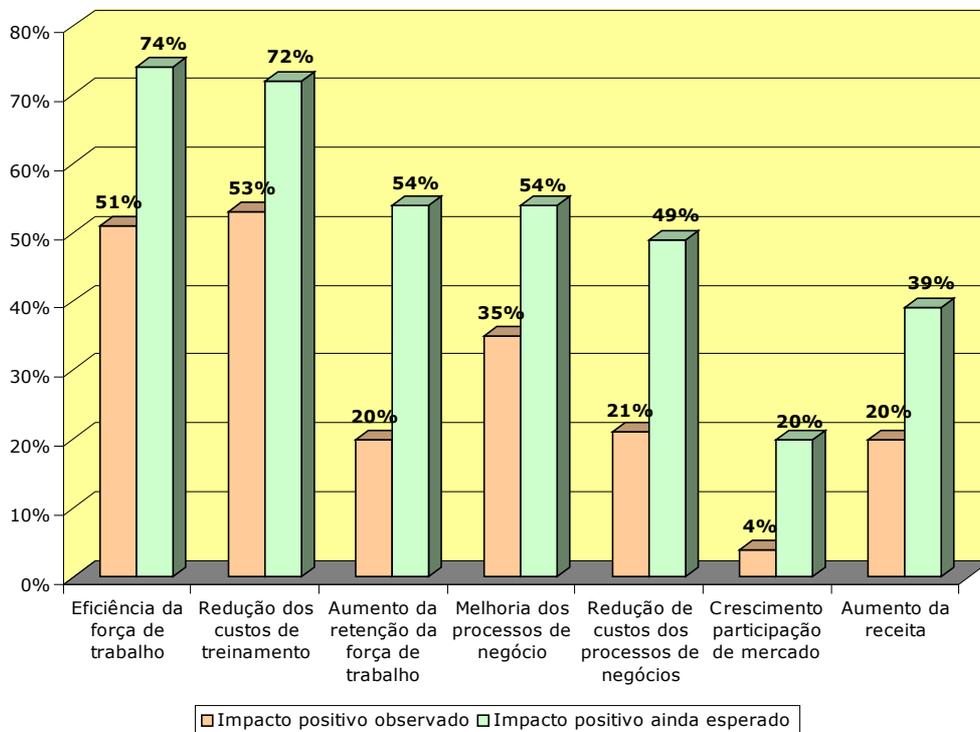


Figura 6 – Impacto positivo dos e-learning

Fonte: adaptado de YOUNG, 2002, p. 60

### 3.4.9 Desvantagens e limitações da utilização da EADI

A maioria das desvantagens encontradas na literatura direciona-se a mudança das habilidades e postura de alunos e professores (tutores) com a utilização do EADI, ou seja, o aluno necessita desenvolver um ritmo próprio de estudo (sair da atitude passiva de receptor de conteúdo e partir para uma atitude ativa de gestor do seu próprio conhecimento), ter maior responsabilidade no processo de aprendizagem, o que exige uma autodisciplina. Já os professores ou tutores devem ficar envolvidos na organização,

planejamento colaborativo e decisões, adaptar a estratégia de ensino para transmitir um curso a distancia, entre outras.

Aretio (1994), Rosa e Moreira (2002) apontam algumas desvantagens e limitações do EADI: exigência de elevados conhecimentos na compreensão de textos e na utilização de recursos da multimídia; ambição de se alcançar muitos alunos pode causar abandonos, deserções ou fracassos, por falta de um bom acompanhamento do processo; serviços administrativos são geralmente mais complexos que na modalidade presencial; altos custos iniciais dos programas; dificuldade de se encontrar métodos de avaliação confiáveis; perigo da EADI transformar-se em apenas transferência de informações; limitações em alcançar objetivos ligados à socialização; e perigo de homogeneidade dos materiais instrucionais.

Campbell (1997) coloca como desvantagem da EADI nas empresas o fato de que os aprendizes estudando em suas mesas de trabalho colocam o aprendizado em concorrência com as prioridades de suas tarefas diárias. O autor ainda coloca que o ambiente de trabalho é muito barulhento e sujeito a interrupções, o que pode dificultar o aprendizado.

Existem ainda alguns fatores que podem ser considerados como desvantagem para o EADI nos tempos atuais: a necessidade de se ter um microcomputador com acesso a Internet (YOUNG, 2001); o fato de nem todas as pessoas estarem familiarizadas com o funcionamento de um microcomputador e seus programas (ARETIO, 1994); e a resistência por parte de algumas pessoas em utilizar o microcomputador e a limitação ainda existente do tamanho das bandas (HALL, 1997; LAUDON e LAUDON, 2001). Porém, cabe destacar, que com o passar dos anos esses três fatores tendem a ter cada vez menos impacto na EADI, uma vez que as novas gerações já estarão mais familiarizadas com o novo paradigma tecnológico que nos defrontamos hoje e a tecnologia já estará mais disseminada.

#### **3.4.10 Sucessos e dificuldades encontradas**

O e-learning tem como um dos seus princípios fundamentais a ligação que ele permite fazer entre o trabalho e o aprendizado. Segundo Rosenberg (2002, p.169), *"enquanto as melhores experiências em sala de aula trazem o trabalho para o ambiente de aprendizado, as melhores experiências de e-learning trazem o aprendizado para o ambiente de trabalho"*, uma vez que ele pode ser acessado a qualquer hora de qualquer lugar.

Porém, o sucesso da implantação de um programa de e-learning depende de vários fatores, entre eles: uma cultura de aprendizado, uma forte liderança, comunicação que posiciona o valor do e-learning e uma capacidade de mudança que une todos os

outros fatores (ROSENBERG, 2002). Porém, a cultura é colocada por vários autores como um ponto crucial para o sucesso de um programa de e-learning em qualquer tipo organização (MEISTER, 1999; WENTLING et al., 2000; ROSENBERG, 2002).

Kotter e Heskett (apud WENTLING et al., 2000) colocam que quando se pensa em cultura organizacional deve-se levar em consideração dois níveis que diferem em termos de visibilidade e resistência a mudança. Segundo os autores, o nível mais profundo e menos visível refere-se aos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a permanecer ao longo do tempo mesmo que aja mudança dos seus membros. Já em um nível mais visível, a cultura representa o comportamento padrão ou o estilo da organização que os empregados são encorajados a seguir. Nahavandi e Malekzadeh (apud WENTLING et al., 2000) discutem a criação de um terceiro nível que seria composto, basicamente, pelo resultado da interação entre a organização e o ambiente (sucessos e fracassos) e a forma como isso é interpretado e assimilado pela mesma.

A criação de uma cultura voltada ao aprendizado não é nada fácil, uma vez que mexe com conceitos e valores, tanto da organização quanto dos indivíduos que dela fazem parte. Portanto, isto requer novos tipos de investimentos, novos sistemas de trabalho e uma visão diferenciada sobre os colaboradores e os clientes (HUSEMAN e GOODMAN apud WENTLING et al., 2000).

Essa mudança cultural nasce de uma nova estratégia de aprendizado baseada nas competências essenciais da organização, que leva em consideração o *know-how* da organização e as necessidades do cliente (NURMI apud WENTLING et al., 2000). Porém, muitas vezes, as organizações implantam programas de e-learning sem antes trabalhar a cultura organizacional. Isso gera grandes problemas como, por exemplo, a falta de visão de que trabalho e aprendizado são uma coisa só e podem ocorrer, ambos, no ambiente de trabalho, ou seja, a organização investe pesado em novas tecnologias para depois descobrir que a cultura organizacional existente não consegue suportá-las (ROSENBERG, 2002).

As iniciativas de e-learning devem acompanhar a maturidade tecnológica da organização, mas os problemas culturais são muitas vezes a principal causa do fracasso em levar a estratégia adiante. Um dos problemas culturais está na mudança do papel do aluno, que passa de uma atitude passiva para ativa, ou seja, ele agora é que deve se interessar pelo seu aprendizado e mostrar pró-atividade na busca do conhecimento. O mesmo ocorre com o papel dos gestores da área de negócio onde o EADI deixa mais evidente a necessidade de gerenciar pessoas e não somente processos e tarefas, e também de executivos em assumir o desenvolvimento de equipes e pessoas como parte de suas responsabilidades.

Porém, não se pode deixar somente na mão dos colaboradores esta função do aprendizado, os gerentes também possuem um papel importante neste cenário. Eles devem ajudar as pessoas a integrar as novas habilidades, conhecimentos e idéias no trabalho diário da sua área, através de discussões sobre maneiras de melhorar o trabalho do grupo, gerando assim uma pequena organização do aprendizado (ROSENBERG, 2002). É muito importante que seja estimulada a troca de experiências e compartilhamento de *insights* ou problemas, para a construção do conhecimento individual e coletivo.

Cabe destacar que a cultura organizacional e seus líderes são reflexos um do outro. Portanto, um líder que não esteja comprometido com a mudança da cultura da organização não vai incentivá-la ou apoiá-la e sem o apoio da alta gerência não é possível ocorrer uma mudança cultural na organização.

### **3.5 Aspectos a serem pesquisados**

Com base na revisão da literatura feita neste capítulo, a Quadro 3 apresenta os aspectos a serem pesquisados relativos e cada subitem desta seção.

Quadro 3 - Aspectos a serem pesquisados

<b>Itens do capítulo 3.4</b>	<b>Aspectos a serem pesquisados</b>	<b>Referências</b>
3.4.1 Capacitação organizacional	Diferenças da utilização da EADI entre UC e CT	PEAK (1997); MEISTER (1999); ALPERSTEDT (2000); GERBMAN (2000)
3.4.2 Motivação da organização para apoiar ou não a EADI	Motivos que levam uma organização a apoiar ou não a utilização de EADI como forma de treinamento e capacitação dos colaboradores	STRAZZO E WENTLING (2000); YOUNG (2002)
3.4.3 Principais aspectos dos cursos de EADI	Assuntos dos cursos; público alvo; duração dos cursos e programas; interação entre os participantes; idiomas utilizados nos cursos; pessoas que cooperam com o curso	STRAZZO e WENTLING (2000); MASIE (2002); YOUNG (2002)
3.4.4 Formas de comunicação e características interativas	Os modos de comunicação utilizados pelas organizações podem ser identificados através das tecnologias utilizadas	URDAN e WEGGEN (2000); WENTLING et al. (2000); LAUDON e LAUDON (2001); ROSENBERG (2002); SALAS et al. (2002); YOUNG (2002)
3.4.5 Características de aprendizagem	O modelo pedagógico pode ser identificado através das interações realizadas entre alunos e instrutores	BENBUNAN-FICH (2002); JONASSEN apud SALLAS et al. (2002); NEVADO et al. apud TESTA (2002); SALAS et al. (2002)
3.4.6 Tecnologias de informação que possibilitam interação	Quais as TIIs utilizadas	URDAN e WEGGEN (2000); STRAZZO e WENTLING (2000); LAUDON e LAUDON (2001); BENBUNAN-FICH (2002); JONASSEN apud SALLAS et al. (2002); ROSENBERG (2002); TESTA e FREITAS (2002)
3.4.7 Avaliação dos programas de EADI	Como as organizações estão avaliando os cursos de EADI e como estão fazendo para verificar o retorno sobre o investimento feito	EBOLI (1998); PHILLIPS apud WENTLING et al. (2000); WENTLING et al. (2000); SALAS et al. (2002)
3.4.8 Benefícios advindos da	Quais os benefícios advindos para	ARETIO (1994); GERBMEN (1997); HALL

utilização da EADI	as organizações com a utilização da EADI	(1997); AMOR (2000); URDAN e WEGGEN (2000); WENTLING et al. (2000); LAUDON e LAUDON (2001); YOUNG (2001); CHEONG (2002); GOODRIDGE (2002); ROSENBERG (2002); HURAN (2002); ROSA e MOREIRA (2002)
3.4.9 Desvantagens e limitações da utilização da EADI	Quais as desvantagens e limitações advindas da utilização da EADI	ARETIO (1994); CAMPBELL (1997); HALL (1997); LAUDON e LAUDON (2001); YOUNG (2001); ROSA e MOREIRA (2002)
3.4.10 Sucessos e dificuldades encontradas	O que as organizações estão apontando como maiores dificuldades e pontos de sucesso	MEISTER (1999); HUSEMAN e GOODMAN apud WENTLING et al. (2000); NURMI apud WENTLING et al. (2000); WENTLING et al. (2000); ROSENBERG (2002)

Estes aspectos foram utilizados para a elaboração dos instrumentos utilizados para coleta de dados (Apêndices A, B e C) que foram utilizados nesta pesquisa.

◆◆◆

Exposto o referencial teórico que sustenta o trabalho, apresenta-se na próxima seção o método de pesquisa utilizado para atingir os objetivos anteriormente propostos.

## 4 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, com conotação qualitativa, onde o método utilizado foi o estudo de múltiplos casos. A natureza exploratória deste estudo deve-se ao fato de pretender-se prover uma familiarização com o tema EADI nas empresas, uma vez que se constatou ser este relativamente novo e carente de estudos na área organizacional (WELLE-STARAND e THUNE, 2001; SALAS et al., 2002).

Para a realização desta pesquisa estruturou-se 7 etapas (Figura 7). Estas englobam, resumidamente, um levantamento inicial de dados, feito por telefone e e-mail, dois estudos de caso na etapa exploratória e um estudo de múltiplos casos realizado em 12 empresas. Descreve-se a seguir cada uma das 6 etapas da pesquisa.

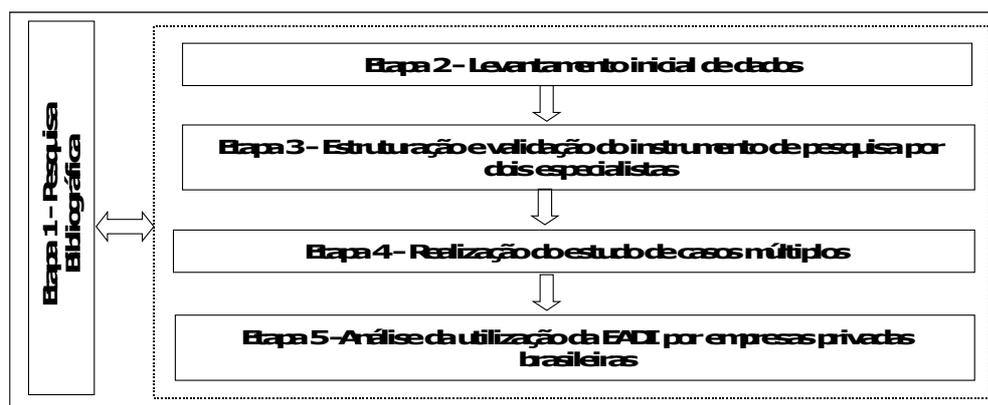


Figura 7 – Etapas da pesquisa

### 4.1 Etapa 1: Pesquisa Bibliográfica

Realizou-se, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica para definir os termos e justificar as teorias utilizadas no decorrer da pesquisa (FINK, 1995). Além disso, por ser um assunto novo e com carência de pesquisas acadêmicas na área organizacional (WELLE-STARAND e THUNE, 2001; SALAS et al., 2002) ela permeou todas as outras etapas, devido a necessidade de explorar algumas questões que emergiram do estudo exploratório e dos resultados dos estudos de caso.

Com base na literatura estudada, foram levantados os aspectos a serem investigados tanto no estudo exploratório quanto no estudo de múltiplos casos. Esses aspectos deram origem a variáveis que compuseram o roteiro para as entrevistas semi-

estruturadas realizadas na etapa exploratória (Apêndice B) e, também, formaram o instrumento de pesquisa utilizado nos estudos de múltiplos casos (Apêndice C).

#### **4.2 Etapa 2: Levantamento inicial de dados**

Este estudo teve como amostra as 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil, segundo a Revista Exame de 2002. Para dar início a pesquisa estruturou-se um banco de dados com as seguintes informações: setor de atuação, nome, cidade, estado, telefone (pesquisados em listas telefônicas *online*) das empresas que compuseram a amostra. Esses dados foram extremamente úteis para a realização do primeiro contato. Neste contato inicial, realizado por telefone, foram coletados o nome e e-mail da pessoa responsável pela área de Recursos Humanos ou de Informática das empresas pesquisadas. Segue no Quadro 4 a descrição dos contatos realizados. Cabe destacar que para os números de telefones ocupados foram realizadas três tentativas de contato em diferentes turnos, estando sempre o telefone ocupado.

Quadro 4 – Contatos realizados

<b>Levantamento da amostra</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Frequência</b>
Contatos para levantamento de responsável e e-mail	313	62,6%
Números de telefones incorretos e não localizados	91	18,2%
Telefones ocupados após três tentativas	96	19,2%
Total	500	100%

Após esta primeira fase, realizou-se outro levantamento com as 313 empresas, referidas no Quadro 4, buscando a obtenção de algumas informações. Enviou-se, via e-mail, um questionário (Apêndice A) que tinha como objetivo verificar se a empresa utilizava EADI para treinamento de seus colaboradores. Caso negativo, perguntava-se por que motivo não o fazia e se tinha alguma previsão de utilização da EADI para capacitação dos mesmos. Além disso eram solicitados alguns dados da empresa e do respondente. Foram enviados 313 e-mails e retornaram respondidos 139. Portanto, 174 empresas não responderam ao e-mail enviado, como mostra o Quadro 5.

Os valores expostos no Quadro 5 são provenientes do somatório dos envios de e-mails. No primeiro envio de e-mail retornaram 130 respostas. No segundo envio, para as 183 empresas que não haviam retornado o primeiro e-mail, retornaram somente 9 respostas. Cabe destacar que não foi realizado nenhum contato com os não respondentes.

Quadro 5 – Resultado dos e-mails enviados

	<b>Número de empresas</b>	<b>Frequência</b>
Responderam o e-mail	139	44,41%
Não responderam o e-mail	174	55,59%
Total de e-mails enviados	313	100%

Com base nas empresas que responderam aos e-mails enviados (139), chegou-se aos seguintes números (Quadro 6) sobre a utilização ou não da EADI para capacitação dos colaboradores.

Quadro 6 – Utilização da EADI nas empresas

	<b>Número de empresas</b>	<b>Frequência</b>
Sim, utilizam EADI	48	34,53%
Não utilizam EADI	76	54,68%
Não quiseram participar da pesquisa	15	10,79%
Total	139	100%

Este levantamento que ocorreu antes da etapa exploratória foi de extrema importância para a realização da pesquisa, pois permitiu que fossem identificadas, entre as 500 Maiores e Melhores empresas do Brasil, segundo a Revista Exame 2002, que participaram deste levantamento, quais não utilizavam a EADI. Sem este dado inicial não seria possível dar prosseguimento a pesquisa. Cabe destacar que todos os dados levantados nesta etapa foram também cadastrados no banco de dados.

Logo após foi realizado um estudo exploratório. O objetivo deste foi aumentar o conhecimento da pesquisadora acerca do fenômeno em estudo e, também, levantar variáveis que poderiam ser confrontadas com as obtidas através da literatura, seguindo as recomendações dadas por Selliz e Wrightsman (1965), Malhotra (2001) e Pinsonneault e Kraemer (1993).

Foram selecionadas, entre as quarenta e oito empresas que responderam o e-mail dizendo que possuíam cursos de EADI (Quadro 6), duas empresas para participar da etapa exploratória, tomando-se o cuidado de selecionar empresas que possuísem diferentes linhas de capacitação organizacional, ou seja, uma deveria possuir uma UC e a outra um CT. Isso possibilitou uma visão mais ampla quanto à utilização da EADI pelas empresas.

A primeira selecionada possui estruturada uma UC que é responsável pela capacitação de seus colaboradores, na outra, todo o processo de capacitação é coordenado por um centro de treinamento, sendo que ambas oferecem cursos de EADI. A primeira empresa possui, além de uma UC, um CT, porém este não utiliza cursos de

EADI. Estas empresas foram selecionadas por conveniência, ou seja, pelo critério de acesso no período da realização da fase exploratória.

O estudo exploratório ocorreu através de entrevistas semi-estruturadas baseadas em tópicos previamente selecionados (Apêndice B) e condizentes com o tema em questão (YIN, 2001). Na primeira empresa, situada em Porto Alegre – RS, pertencente ao setor varejista, foi entrevistada a gerente geral de recursos humanos. Na segunda empresa, situada em Curitiba-PR, pertencente ao setor automobilístico, foi entrevistado o gerente de treinamento da área de produção. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria pesquisadora, contribuindo, assim, para o processo de aprendizagem e uma maior familiaridade, da mesma, com o estudo do fenômeno em questão.

Algumas vantagens e desvantagens relativas à utilização de entrevistas como meio de coleta de dados, apontadas por Nachmias e Nachmias (1996), foram levadas em consideração pela pesquisadora durante as entrevistas de campo, tanto na fase exploratória quanto no estudo de múltiplos casos (Etapa 6, seção 4.6), são elas:

- Vantagens: a entrevista pode variar de altamente estruturada a não estruturada; nível alto de resposta; informações complementares podem ser coletadas pelo pesquisador.
- Desvantagens: alto custo, especialmente se os respondentes estão dispersos geograficamente; características do entrevistador e técnicas de entrevista podem influenciar as respostas; o respondente pode sentir-se ameaçado com a presença do entrevistador.

Essas duas entrevistas realizadas permitiram uma maior familiaridade e percepção da realidade, por parte da pesquisadora, com o assunto de pesquisa e, também, confirmaram as variáveis levantadas com base na literatura. Isso permitiu corrigir distorções e ajustar o instrumento de pesquisa (Apêndice C).

Durante o estudo exploratório surgiu um fato, até então desconhecido, que foi agregado ao instrumento de pesquisa. A literatura consultada, em momento algum, apontou para o fato de uma empresa possuir uma Universidade Corporativa (UC) e concomitantemente um Centro de Treinamento (CT). Porém a empresa entrevistada que possui a UC também possui um CT. A primeira com objetivos estratégicos e o segundo com objetivos táticos e operacionais. Cabe destacar que surgiram outros itens nas entrevistas, porém nenhum com tamanha relevância para esta pesquisa como o citado anteriormente.

Após o cruzamento dos resultados obtidos da análise das informações oriundas das entrevistas com as variáveis levantadas pela literatura, estruturou-se o instrumento de pesquisa (Apêndice C) que será exposto na próxima etapa.

### 4.3 Etapa 3: Estruturação e validação do instrumento de pesquisa por dois especialistas

As variáveis emergentes do estudo exploratório, juntamente com as encontradas no levantamento teórico, originaram o instrumento de pesquisa que é formado por 5 (cinco) blocos ou dimensões. No Quadro 7 são apresentadas as dimensões e seus objetivos, as variáveis que as compõem, e os autores em que elas estão embasadas.

Quadro 7 - Dimensões, objetivos, variáveis e fontes do instrumento de pesquisa

<b>Dimensões</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Fontes</b>
Características das iniciativas de EADI	Identificar qual a iniciativa para a capacitação dos colaboradores adotada pelas organizações que utilizam EADI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivo que levou a empresa a apoiar a utilização da EADI</li> <li>- estrutura utilizada para capacitação organizacional</li> <li>- acesso remoto ao curso</li> <li>- horário para a realização dos cursos</li> <li>- pagamento dos cursos</li> <li>- público alvo</li> <li>- alcance dos treinamentos</li> <li>- certificações e/ou créditos</li> <li>- resultado do treinamento</li> <li>- gestão de competências</li> </ul>	HALL (1997); PEAK (1997); MEISTER (1999); ALPERSTEDT (2000); NURMI apud WENTLING et al. (2000); GERBMAN (2000); WENTLING et al. (2000); URDAN e WEGGEN (2000); HARUN (2002); ROSA e MOREIRA (2002); ROSENBERG (2002); YOUNG (2002);
Informações sobre os cursos de EADI	Levantar algumas informações mais específicas sobre os cursos de EADI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- temas dos cursos</li> <li>- público alvo</li> <li>- quantidade de cursos a serem promovidos</li> <li>- duração média dos cursos</li> <li>- média de participantes por curso</li> <li>- interações</li> <li>- idioma</li> <li>- quem coopera nos cursos</li> </ul>	STRAZZO E WENTLING (2000); PIMENTEL e ANDRADE (2001); MASIE (2002); YOUNG (2002);
TIs utilizadas nos cursos de EADI	Levantar alguns itens referentes as TIs utilizadas pelas organizações para a EADI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acesso à rede</li> <li>- comunicação síncrona e assíncrona</li> <li>- desenvolve internamente softwares</li> <li>- softwares utilizados</li> <li>- desenvolvimento de conteúdo</li> <li>- forma de apresentação do conteúdo</li> </ul>	NAKAYAMA, SILVEIRA E PILLA (2000); URDAN e WEGGEN (2000); WENTLING et al. (2000); STRAZZO E WENTLING (2000); LAUDON e LAUDON (2001); ROSENBERG (2002); SALAS et al. (2002); YOUNG (2002);
Avaliação dos programas de EADI	Identificar como as organizações estão gerindo a avaliação seus cursos de EADI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliação do aprendizado</li> <li>- investimento realizado</li> <li>- tempo entre idéia e implantação</li> <li>- como se calcula o ROI</li> <li>- vantagens</li> <li>- desvantagens</li> <li>- dificuldades</li> <li>- condição fundamental para que a EADI funcione</li> </ul>	ARETIO (1994); CAMPBELL (1997); GERBMEN (1997); HALL (1997); AMOR (2000); EBOLI apud INTERAÇÃO, (2000); MEISTER (1999); HUSEMAN e GOODMAN apud WENTLING et al. (2000); NURMI apud WENTLING et al. (2000); PHILLIPS apud WENTLING et al. (2000); URDAN e WEGGEN (2000); WENTLING et al. (2000); YOUNG (2001); CHEONG (2002); GOODRIDGE (2002); ROSENBERG (2002); HURAN (2002); ROSA e MOREIRA (2002); LAUDON e LAUDON (2001);

Dados organizacionais e pessoais do entrevistado	Levantar os dados pessoais e organizacionais necessários para a pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porte</li> <li>- origem do capital</li> <li>- atividade principal</li> <li>- cargo do respondente</li> <li>- envolvimento do respondente com os programas de EADI</li> <li>- sexo</li> <li>- idade</li> <li>- tempo de serviço na empresa</li> <li>- cargo do respondente</li> </ul>
--	--	---

O instrumento inicial de pesquisa foi apresentado a uma comissão de especialistas para passar por uma validação de conteúdo com intuito de buscar sua validade interna (NACHMIAS e NACHMIAS, 1996). Esta comissão foi composta por um acadêmico que trabalha na área de EAD, bem como por um profissional desta mesma área. As sugestões feitas por ambos, tanto no que se refere ao formato quanto ao conteúdo do instrumento, foram acatadas. O instrumento final pode ser visto no Apêndice C. Com o instrumento de pesquisa validado partiu-se para o estudo de múltiplos casos.

#### **4.4 Etapa 4: Estudo de múltiplos casos**

Após a validação de conteúdo, partiu-se para o estudo de múltiplos casos (considerando-se o critério de acesso às organizações). Nestes estudos de caso foram contempladas duas fontes de informação, nas empresas onde foram realizadas entrevistas face-a-face:

- entrevista com o executivo responsável pelos cursos de EADI;
- observação direta.

Entrevistou-se face-a-face sete empresas de SP, uma de SC e uma do RS. Contudo, apesar de o instrumento de pesquisa ser bem estruturado, procurou-se durante as entrevistas explorar a realidade de forma mais profunda, extrapolando, muitas vezes a estrutura do instrumento de pesquisas. Objetivou-se com isso conhecer mais a realidade das empresas pesquisadas, enriquecendo assim, os dados coletados durante as entrevistas.

Ao todo foram realizados nove estudos de casos através de entrevistas face-a-face. A escolha de empresas situadas na região sul e sudeste do Brasil deveu-se ao alto custo de deslocamento para outras regiões.

Além das entrevistas face-a-face foram enviados através do correio trinta questionários para as empresas onde a pesquisadora não pode realizar a entrevista pessoalmente, sendo que retornaram três questionários respondidos. Nesta Etapa da pesquisa, cinco empresas, dentre as 48 que possuem EADI, não quiseram participar. Fica justificado aqui o motivo do questionário ser estruturado, pois como a pesquisadora não

conseguiria ter acesso a todas as empresas, procurou-se construir um instrumento de pesquisa que permitisse obter dos respondentes, que não poderiam ser entrevistados face-a-face, as informações desejadas.

Cabe salientar que uma das duas empresas utilizadas na etapa exploratória foi utilizada novamente no estudo de múltiplos casos devido a sua experiência com a utilização da EADI para capacitação de seus colaboradores. Portanto, retirando as 5 empresas que não quiseram participar desta etapa e uma empresa do estudo exploratório, restaram 42 empresas.

Todas as entrevistas realizadas face-a-face foram gravadas e transcritas na íntegra pela própria pesquisadora. Os dados das entrevistas e dos questionários respondidos pelo correio foram colocados no banco de dados.

Sobre os dados coletados foram realizadas análises, na sua maioria, descritivas e algumas de conteúdo. Foi realizada uma análise de conteúdo temática, com objetivo de identificar aspectos em comum ou diferentes entre as empresas pesquisadas. Para a análise de conteúdo contou-se com o auxílio de um software (Sphinx®), seguindo os cuidados necessários para o uso da ferramenta para realização de uma análise de conteúdo temática. Para as análises descritivas utilizou-se, também, o mesmo software.



A seguir, no Capítulo 5, são apresentados a análise e os resultados da pesquisa.

## **5 ANÁLISE E RESULTADOS**

Este capítulo está estruturado em duas partes. A primeira apresenta os resultados da análise dos dados coletados via e-mail, a segunda traz a análise dos estudos de múltiplos casos realizados em 12 empresas.

### ***5.1 Levantamento de dados via e-mail***

A coleta de dados via e-mail teve como principal objetivo identificar quantas empresas entre as 500 Maiores e Melhores do Brasil, segundo a revista Exame 2002, estão utilizando cursos de EADI para capacitação de seus colaboradores, além de obter algumas informações das empresas que não utilizam EADI, como segue nas subseções a seguir.

#### **5.1.1 Utilização da EADI**

Como exposto no Quadro 6, das 139 empresas que responderam a pesquisa, via e-mail, 48 possuem cursos de EADI para capacitação de seus colaboradores, 76 não possuem e 15 empresas não quiseram participar da pesquisa. Este dado foi de extrema importância para continuidade do estudo uma vez que era necessário levantar quantas empresas, dentre as que se conseguiu acessar do grupo das 500 Maiores e Melhores, possuíam cursos de EADI.

Cabe salientar que todas as análises seguintes, realizadas na seção 5.1, serão referentes às 124 das 139 empresas que responderam aos e-mails enviados (uma vez que 15 empresas não quiseram participar da pesquisa) não se tendo a pretensão de generalizar as respostas obtidas neste levantamento.

#### **5.1.2 Caracterização das empresas**

Como as empresas pesquisadas fazem parte das 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil, segundo a revista Exame 2002, não se esperava que houvesse entre as respondentes empresas de pequeno porte, o que pode ser constatado no resultado apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Porte das empresas pesquisadas

<b>Porte da empresa*</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Grande (mais de 500 pessoas)	114
Médio (de 100 a 500 pessoas)	7
Não responderam	3
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>

\*Definição de porte dada pelo SEBRAE

Quanto à origem do capital pode-se observar no Quadro 09 uma maior participação das empresas de capital nacional do que daquelas de capital estrangeiro no levantamento realizado via e-mail.

Quadro 9 – Origem do capital das empresas

<b>Origem do capital</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Nacional	61
Estrangeiro	47
Misto	16
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>

Porém, se analisarmos as empresas que utilizam a EADI para capacitação dos seus colaboradores veremos (Quadro 10) que existe uma diferença mínima entre empresas de capital estrangeiro e de capital nacional que utilizam a EADI. Mas quanto a não utilização da EADI pode-se observar que há um número bem maior de empresas de capital nacional que não utilizam EADI do que as que utilizam, o que não ocorre com as de capital estrangeiro que possuem quase o mesmo número. Observa-se nas empresas de capital misto um comportamento semelhante ao das empresas de capital nacional. Cabe destacar novamente que esses resultados referem-se somente as empresas que participaram do levantamento realizado por e-mail (124).

Quadro 10 – Origem do capital versus utilização ou não da EADI nas empresas

	<b>Empresas de capital</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Nacional</b>	<b>Estrangeiro</b>	<b>Misto</b>	
Sim	21 (33,87%)	22 (47,83%)	5 (31,25%)	48
Não	41 (66,13%)	24 (52,17%)	11 (68,75%)	76
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>124</b>

Quanto aos setores todos estão representados pelas empresas que responderam ao levantamento, como se pode observar no Quadro 12, sendo os setores que mais responderam a pesquisa o de comércio varejista (13), o automotivo (12), o de química e petroquímica (10) e o de siderurgia e metalurgia (10).

Quadro 11 – Setor das empresas respondentes

Setor	Quantidade de citações
Alimentos	9
Atacado e Comércio Exterior	9
Automotivo	<b>12</b>
Bebidas	3
Comércio Varejista	<b>13</b>
Comunicações	1
Confecções e Têxteis	3
Construção	4
Eletrônico	7
Farmacêutico	2
Fumo	2
Higiene, Limpeza E Cosmético	3

Setor	Quantidade de citações
Material de Construção	4
Mecânica	3
Mineração	4
Papel Celulose	7
Plástico e Borracha	2
Química e Petroquímica	<b>10</b>
Serviço de Transporte	1
Serviços Diversos	2
Serviços Públicos	5
Siderurgia e Metalurgia	<b>10</b>
Tecnologia e Computação	2
Telecomunicações	6

### 5.1.3 Caracterização dos respondentes

Procurou-se sempre nas empresas obter o e-mail da pessoa responsável pelos cursos de EADI ou responsável pela capacitação e treinamento dentro da organização. Pode-se observar no Quadro 12 que 89 dos 124 respondentes estão ligados à área de Recursos Humanos, enquanto 19 dos demais respondentes pertencem a outras áreas, com destaque para a área de Tecnologia de Informação.

Quadro 12 – Cargo ou função dos respondentes

Cargo ou função	Total de respondentes
Gerente de Treinamento e Desenvolvimento de RH	<b>41</b>
Analista de RH	<b>25</b>
Gerente de TI	18
Gerente de RH	<b>17</b>
Consultor de RH	<b>6</b>
Gerente de Organização e Sistemas	1
Não Informado	16
TOTAL DE CITAÇÕES	124

Porém cruzando-se o grau de envolvimento do respondente com os cursos de EADI e a área em que o mesmo atua dentro da empresa (Quadro 13) pode-se observar que os respondentes ligados à área de Recursos Humanos estão muito mais envolvidos com os cursos de EADI do que os respondentes ligados a outras áreas, principalmente a área de Tecnologia de Informação.

Quadro 13 – Relação da área com o envolvimento com a EADI nas empresas

	Totalmente	Parcialmente	Não envolvido	Total de

	<b>envolvido</b>	<b>envolvido</b>		<b>respondentes</b>
Área de RH	76	13	0	89
Demais áreas	1	16	2	19
TOTAL*	77	29	2	108

\* Não foram considerados os 16 respondentes que não informaram seu cargo ou função.

Observou-se nas respostas dos gerentes de TI que a maioria destes se envolvem somente no que tange a parte tecnológica dos cursos, porém apenas um colocou que se envolvia totalmente com os cursos. É importante observar que dos 16 respondentes das demais áreas que estão parcialmente envolvidos no curso de EADI 15 são da área de Tecnologia de Informação. Cabe ainda destacar que os respondentes da área de Recursos Humanos, na sua maioria, consideram-se responsáveis pelos cursos de EADI para capacitação dos colaboradores, o que fica bem claro no Quadro 13, onde a maioria destes coloca que esta envolvida totalmente com o curso.

Quanto ao sexo dos respondentes verifica-se um equilíbrio, uma vez que o número de respondentes mulheres foi 60 e de respondentes homens 64.

#### **5.1.4 Motivo para a não utilização da EADI**

Para as empresas que responderam ao levantamento de dados via e-mail e não possuíam cursos de EADI para capacitação de seus colaboradores (76), perguntou-se porque motivo isso não ocorria. As respostas estão expostas no Quadro 14.

Young (2002) aponta 6 justificativas para a não utilização da EADI pelas empresas (seção 3.4.2), sendo que quatro destas coincidem com as quatro mais citadas pelos respondentes. As outras duas justificativas "Colaboradores preferem cursos externos" e "Não se pode capacitar usuários através da Web" não apresentam um número significativo de citações (Quadro 15).

Quadro 14 – Motivo da não utilização da EADI pelas empresas

	Total de citações*
Não faz parte da estratégia da organização	20
Como a EADI é muito recente, pouco se sabe sobre a sua aplicação	10
Falta de infra-estrutura de TI	8
Não existe orçamento previsto para esse tipo de treinamento	7
Melhor definição de projetos	6
Reavaliação da área de treinamento	4
Formação requer cursos presenciais	4
Colaboradores preferem cursos externos	3
Falta de oportunidade	1
Falta de cultura e disciplina	1
Os gastos não compensam	1
Relação fria com o usuário	1
Não se pode capacitar os colaboradores através da Web	1
Outro(s)	3
Não responderam a questão	12
	82

\* Resposta múltipla. Número de respondentes 64.

O instrumento de pesquisa apresentava cinco alternativas para os respondentes, possibilitando resposta múltipla. Portanto, as demais alternativas apontadas foram obtidas através da opção "Outro(s)". Porém, três respondentes não especificaram quais seriam estas outras opções.

Cabe destacar que quatro empresas estão reavaliando a sua área de treinamento o que demonstra um movimento de mudança na área de capacitação destas empresas, como coloca um dos respondentes "*estamos reavaliando o papel da área de RH dentro da nossa empresa e, conseqüentemente, revendo as formas de capacitação dos colaboradores*".

### 5.1.5 Perspectiva de utilização de EADI

Pesquisas revelam um grande crescimento na utilização da EADI por parte das empresas. Essa tendência se confirma no Quadro 15, onde se pode constatar que 50 das 76 empresas que participaram da pesquisa e não possuem EADI atualmente, pretendem utilizá-la, em um prazo máximo de dois anos, para capacitação de seus colaboradores.

Quadro 15 – Perspectiva de utilização dos cursos de EADI pelas empresas

	<b>Número de empresas</b>
Sim, no próximo ano	18
Sim, em um período de dois anos	32
Sim, em um período de cinco anos	10
Não	13
Não responderam	3
TOTAL	76

## **5.2 Análise dos estudos de múltiplos casos**

Segue nesta seção a análise da pesquisa realizada junto a doze empresas brasileiras que concordaram em participar deste trabalho desde que não fossem identificadas. Será primeiramente realizada uma caracterização destas doze empresas e, posteriormente, uma análise por dimensões, sendo sempre que possível estabelecidas diferenciações entre a utilização da EADI pelos CT e as UC.

### **5.2.1 Caracterização das doze empresas e respondentes**

As empresas participantes da pesquisa localizam-se, em grande parte, no estado de SP (10) e as demais no estado de SC (1) e no RS (1). Todas as doze (12) empresas são de grande porte, ou seja, possuem mais de 500 funcionários (classificação utilizada pelo SEBRAE). Já quanto aos setores de atuação destas empresas pode-se observar no Quadro 16 que sete dos vinte e seis setores presentes na relação das 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil, apresentadas pela Revista Exame 2002, estão presentes nesta pesquisa. Contudo, os resultados doravante apresentados não são representativos dos setores participantes da pesquisa.

Quadro 16 – Setores participantes do estudo de múltiplos casos

	<b>Total de empresas por setor</b>
Serviços Públicos	3
Comércio Varejista	2
Eletrônico	2
Mecânica	2
Serviço de Transporte	1
Automotivo	1
Tecnologia e Computação	1
	12

Cabe destacar que quanto à origem do capital, quatro empresas participantes do estudo de casos múltiplos são de capital nacional e oito de capital estrangeiro. Destas, duas possuem prédios que são destinados exclusivamente para a capacitação de seus

colaboradores. Estes espaços fazem parte da estrutura da UC destas empresas. Essas estruturas físicas existem em países chaves, onde estas empresas encontram-se representadas.

Quanto ao cargo dos respondentes, pode-se observar no Quadro 17, três diferentes tipos de cargos, porém todos eles pertencentes à área de RH. Cabe destacar que dos doze respondentes nove consideram-se totalmente envolvidos com os cursos de EADI e três se dizem parcialmente envolvidos. Estes três ocupam o cargo de gerente de treinamento e desenvolvimento, estando eles subordinados a um gerente de RH. Cabe salientar que o tempo de trabalho dos respondentes na empresa variou de três a vinte e cinco anos.

Quadro 17 – Cargo dos respondentes do estudo de múltiplos casos

	<b>Número de entrevistados por cargo</b>
Gerente de RH	2
Gerente de treinamento e desenvolvimento	8
Analista de RH	2
	12

Segue nas próximas subseções a análise da pesquisa realizada nas doze empresas caracterizadas nesta seção.

### **5.2.2 Características das iniciativas de EADI adotadas pelas empresas**

As empresas entrevistadas que estão utilizando EADI para capacitação de seus colaboradores adotam caminhos diferentes para a capacitação organizacional. Algumas escolhem continuar com os centros de treinamento (CT) enquanto outras estão optando pela estruturação de universidades corporativas (UC), como pode ser visto no Quadro 18. Cabe destacar que muitos dos CTs e das UCs entrevistadas incorporam os cursos de EADI, não excluindo, na maioria das vezes, a realização de cursos presenciais ou um misto de presencial e EADI.

Quadro 18 – Estrutura para o capacitação organizacional com utilização da EADI

	<b>Número de empresas</b>
Um centro de treinamento que utiliza a EADI nos seus cursos	6
Uma universidade corporativa que utiliza a EADI nos seus cursos	3
Um centro de treinamento e uma universidade corporativa que utilizam a EADI nos seus cursos	2
Nenhuma das alternativas anteriores	1
TOTAL	12

Porém, duas empresas de capital estrangeiro mantiveram seus CTs e constituíram uma UC, sendo que ambas as formas de capacitação utilizam a EADI e estão, as duas, sob a coordenação de um único gerente. Mas uma das empresas, também de capital estrangeiro, possui um CT e uma UC virtual, no entanto o CT não utiliza EADI para capacitação de seus colaboradores. Assim, optou-se por considerar que esta empresa possui somente uma UC. Chama-se a atenção para o fato de que todas as UCs, inclusive as que possuem CTs, estruturaram, *online*, uma universidade virtual, sendo que somente duas delas possuem uma estrutura física reconhecida como UC.

Cabe destacar que as quatro empresas de capital nacional possuem somente centros de treinamentos, enquanto que as empresas que possuem UC são empresas de capital estrangeiro. Porém, a utilização da EADI, em duas das UCs, iniciou no Brasil e está sendo adaptada para utilização em outros países. Pode-se observar (Quadro 18) que uma das empresas entrevistadas não se encaixa em nenhuma das opções de capacitação organizacional. Esta empresa será chamada doravante de Caso Y.

Independente da forma de capacitação organizacional de seus colaboradores, todas as doze empresas que participaram da pesquisa provêm acesso aos cursos de EADI no local de trabalho. Porém, somente cinco permitem o acesso a todo o curso fora da empresa, como pode ser observado no Quadro 19. A única empresa que permite acessar somente partes específicas do curso é a Caso Y. Contudo, três das seis empresas que oferecem acesso somente no local de trabalho estão se estruturando para oferecer, a partir de 2004, acesso fora da empresa, o que possibilitaria aos colaboradores realizarem os cursos em qualquer local a qualquer horário.

Quadro 19 – Acesso aos cursos de EADI fora do local de trabalho

	<b>Número de empresas</b>
Sim, todo o curso	5
Sim, mas somente partes específicas do curso	1
Não, nenhuma parte do curso	6
TOTAL	12

Como pode ser observado no Quadro 19 das doze empresas que participaram da pesquisa seis oferecem acesso aos cursos fora do local de trabalho (cinco totalmente e uma parcialmente), portanto corrobora a informação de que para as mesmas 6 empresas os colaboradores sejam estimulados a fazerem seus cursos tanto em horário de trabalho quando fora dele (Quadro 20). Porém uma das empresas oferece acesso fora do local de trabalho somente para alguns de seus colaboradores de acordo com a necessidade do curso.

Quadro 20 – Horário em que os colaboradores fazem o curso de EADI

	Número de empresas
Somente em seu horário de trabalho	6
Tanto em horário de trabalho quanto fora do horário de trabalho	6
TOTAL	12

Nenhuma citação no item "somente fora do horário de trabalho"

Nas empresas onde o colaborador somente pode fazer os cursos em seu horário de trabalho, é permitido que este, com autorização da chefia imediata, permaneça na empresa fora do seu horário, para poder fazer os cursos, se isso for necessário. Ele poderá fazer o curso em sua mesa de trabalho ou em salas estruturadas para essa finalidade.

Cabe destacar que somente um dos seis CTs permite acesso dos seus cursos fora do local de trabalho, o que difere das UCs onde somente uma das três não provêem acesso aos cursos fora do local de trabalho. Já as duas empresas que possuem CT e UC provêem acesso aos cursos fora do local de trabalho. Essa informação corrobora o fato (Quadro 20) de seis empresas estimularem seus colaboradores a realizar os cursos somente em horário de trabalho e seis empresas estimularem a fazer tanto em horário de trabalho quanto fora dele, incluindo neste grupo a Caso Y.

As empresas colocam, de uma forma geral, que os colaboradores recebem orientação para executar seus cursos em horário de trabalho, isso fica claro na colocação de um dos entrevistados *"a gente orienta as pessoas a tirarem seu telefone do gancho e a não utilizar o e-mail durante o curso, para não terem interferência"*. Alguns entrevistados (4) colocaram que o fato das pessoas terem que administrar seu tempo para poder fazer os cursos durante o horário de trabalho tem sido um problema. Para tentar contornar isso cinco empresas estão oferecendo cursos do tipo "Gerenciando seu tempo".

Contudo a maioria das empresas possui uma sala equipada para os colaboradores utilizarem caso o ambiente de trabalho esteja muito turbulento ou estes não possuam um computador a sua disposição no seu local de trabalho. Em uma das empresas foi criada uma sala chamada, informalmente, de "fuga do chefe", pois, segundo o entrevistado, *"caso o colaborador não consiga parar para estudar no seu posto de trabalho, ele vem para essa sala"*, em seu horário de trabalho ou não. Esse fato vai ao encontro da colocação de Campebel (1997), referido na seção 3.4.9, que o aprendizado na mesa de trabalho acaba entrando em concorrência com as tarefas diárias, por isso a necessidade da criação de uma sala especial para "fuga" da mesa de trabalho. No entanto nesta empresa isto pode ser um sintoma da falta de cultura de aprendizagem dentro da mesma, pois se o nome da sala é "fuga do chefe" significa que

este não está comprometido com a capacitação e desenvolvimento do seu colaborador, uma vez que não provê ou propicia algum tempo para o seu colaborador se capacitar.

Já quanto ao público alvo dos cursos de EADI observa-se que os colaboradores são o objetivo principal das empresas entrevistadas (Quadro 21), sendo que em algumas começa a se notar a participação dos parceiros da empresa nos cursos, porém a participação de qualquer pessoa da sociedade ainda está em uma fase mais embrionária. Três empresas que não disponibilizam cursos de EADI para sua cadeia de valor, colocaram que pretendem, num curto espaço de tempo, estender também a ela esses cursos.

Quadro 21 – Público para o qual os cursos de EADI são dirigidos

	<b>Nunca</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>TOTAL</b>
Clientes internos (colaboradores da própria empresa)	0	1	<b>11</b>	12
Parceiros da empresa (grupo que compõe a cadeia de valor da organização)	<b>7</b>	4	1	12
Qualquer pessoa da sociedade	<b>10</b>	2	0	12

Cabe salientar (Quadro 21) que os parceiros são sempre o público alvo da Caso Y, algumas vezes o são dos três CTs e de uma UC, enquanto o acesso a qualquer pessoa da sociedade ocorre algumas vezes na Caso Y e em um CT.

Portanto, sendo os colaboradores o principal público alvo dos cursos de EADI, cabe a responsabilidade pelo pagamento dos cursos às empresas (Quadro 22). Porém analisando-se quanto aos parceiros das empresas observamos que três das cinco empresas que oferecem cursos de EADI para seus parceiros, cobram algum tipo de pagamento deles, enquanto duas fornecem o treinamento de EADI gratuitamente.

Quadro 22 – Responsabilidade pelo pagamento dos cursos de EADI

	<b>Nunca</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>TOTAL</b>
Colaboradores pagam seus cursos	<b>11</b>	1	0	12
Parceiros da empresa pagam seus cursos	<b>9</b>	2	1	12
Pessoas da sociedade pagam seus cursos	<b>11</b>	0	1	12
Unidades de negócios internas pagam os cursos	4	1	<b>7</b>	12
Alocação corporativa de recursos para pagar os cursos	5	1	<b>6</b>	12

Mas o pagamento destes cursos, tanto para os colaboradores quanto para os parceiros (quando é o caso), são pagos ou pelas unidades de negócios internas e/ou ocorre na empresa uma alocação corporativa de recursos. Pode-se observar no Quadro 22 que na maioria são as unidades de negócio que pagam pelos cursos.

No entanto três empresas utilizam tanto as unidades de negócios quanto a alocação corporativa de recursos para pagar os cursos de EADI. Porém, duas empresas (uma UC e a Caso Y) procedem diferente da empresa que possui CT e UC. As primeiras procedem da seguinte forma: as unidades de negócios pagam uma taxa por colaborador da sua área que está cursando algum curso. Esta taxa é referente à manutenção destes cursos. Os recursos alocados corporativamente são destinados para a aquisição de equipamentos e cursos e/ou para o desenvolvimento dos cursos. Já na terceira empresa as unidades de negócio pagam pelos cursos que estão fora do foco de desenvolvimento de competências organizacionais, definido anualmente, enquanto os demais cursos e gastos são pagos com a alocação corporativa de recursos. Nesta mesma empresa o curso de idiomas é cobrado do colaborador, uma vez que este não é considerado como algo necessário pelas competências gerais da empresa.

Sendo assim, restam cinco empresas (quatro CTs e duas UCs) onde somente as unidades de negócio pagam pelos cursos de EADI e outras três (dois CTs e uma UC) que pagam seus cursos através da alocação corporativa de recursos. Um dos CTs onde as unidades de negócio pagam pelos cursos cobram 40% do valor dos cursos de idiomas dos colaboradores. Uma das empresas que possui CT e UC não respondeu a esta questão.

Quanto ao alcance ou nível dos cursos, dois dos seis CTs sempre oferecem cursos de EADI em nível operacional, enquanto que os outros quatro responderam que somente oferecem cursos em nível estratégico. Porém dois destes quatro também fornecem treinamento em nível tático. Já a Caso Y oferece sempre cursos em nível tático e operacional.

Contudo, cada uma das três UCs possuem cursos somente em um nível, ou seja, uma fornece somente cursos em nível tático, outra somente operacional e outra somente estratégico. Porém uma das duas empresas com CT e UC possui cursos nos três níveis, e a outra prima mais pelo treinamento operacional.

Já quanto à certificação pode-se observar que cinco dos seis CTs fornecem certificado da própria organização ao final dos cursos, sendo que dois destes oferecem também certificados de empresas externas que são responsáveis pelos cursos de EADI nas empresas. Porém um das empresas não oferece nenhum tipo de certificação para os cursos de EADI.

Duas das três UCs, assim como a Caso Y, sempre fornecem algum tipo de certificado, sendo que uma delas ainda possui alguns cursos reconhecidos por IES. A outra UC não fornece nenhum tipo de certificado formal, porém como uma das empresas com CT e UC, ela registra os cursos realizados pelos colaboradores em seus currículos, os quais fazem parte do plano de desenvolvimento de habilidades, conhecimento e

competências de cada colaborador. Contudo a outra empresa com CT e UC não fornece nenhum tipo de certificado.

Cabe salientar que os certificados de cursos de empresas externas são fornecidos por IESs nos cursos externos realizados nas UCs. Pode-se notar, também, que estão começando a aparecer créditos dos cursos de EADI reconhecidos por IES. Contudo, as IESs somente reconhecem esses créditos se os cursos de EADI forem oferecidos pela própria IES.

Porém quanto ao resultado dos cursos pode-se perceber uma crescente preocupação das empresas quanto ao resultado no desempenho do trabalho dos profissionais em detrimento da qualidade dos mesmos (Quadro 23). Isso vem corroborar a idéia de que o importante hoje não é mais somente o currículo do colaborador e sim a capacidade deste conseguir aplicar seus conhecimentos para melhorar seu desempenho no trabalho.

Quadro 23 – Forma que é visto o resultado dos cursos de EADI

	<b>Nunca</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>TOTAL</b>
Pela melhora da qualidade dos profissionais	4	<b>4</b>	4	12
Pela melhora do desempenho do trabalho dos profissionais	2	3	<b>7</b>	12

No entanto, se analisarmos separadamente os CTs e as UCs pode-se constatar o seguinte: dois dos CTs avaliam o resultado dos cursos de EADI somente através do desempenho dos mesmos no trabalho. Porém um dos CT sempre avalia somente pela qualidade dos profissionais. Os outros três CT avaliam os cursos algumas vezes pelos dois critérios. Contudo há uma das UC e uma empresa com CT e UC que avaliam os cursos sempre levando em consideração tanto à qualidade dos profissionais quanto o desempenho destes no trabalho. Uma das UC nunca avalia pela qualidade dos profissionais, avaliando sempre pelo desempenho destes no trabalho. As demais empresas entrevistadas estão tentando achar um meio termo de avaliação que inclua ambos os itens.

Quanto aos cursos de EADI terem ligação com a gestão de pessoas por competências, cinco das doze empresas entrevistadas disseram não possuir nenhuma ligação (entre elas a Caso Y); Uma outra informou não possuir gestão por competências porém utiliza gestão por performance (onde aparecem os débitos de formação do colaborador) e outra colocou que os cursos de EADI sozinhos não são capazes de desenvolver competências. Porém uma das empresas com CT, onde os cursos de EADI não têm ligação com gestão de pessoas por competências, colocou que já está mapeando

as competências para logo começar a utilizá-las para definir quais as competências críticas individuais (operacionais e táticas) seus colaboradores precisarão desenvolver.

No entanto quatro empresas (2 CT, 1 UC e 1 CT e UC) trabalham com gestão de pessoas por competências e direcionam seus cursos de acordo com as competências necessárias a serem adquiridas ou desenvolvidas pelos colaboradores. Isso fica claro no discurso de dois entrevistados "(...) *cada função dentro da empresa está ligada às competências. Então dentro dessas competências a gente monta os cursos*"; Outro entrevistado disse o seguinte "*Nós temos sete ou oito competências que foram apontadas como primordiais para um colaborador fazer parte da empresa. Quando a gente foi adquirir os cursos buscamos os que tinham ligações com estas competências*". Uma empresa não respondeu esta questão.

### **5.2.3 Informações sobre os cursos de EADI nas empresas**

As empresas estudadas começaram, na sua maioria, a utilizar a EADI para a capacitação de seus colaboradores a partir de 2001, a única exceção é a Caso Y que utiliza EADI desde 1997. Contudo pode-se observar que a utilização da EADI pelas UCs iniciou, em duas delas, no ano de 2001 e na terceira no ano de 2003, sendo que as duas empresas com UC e CT iniciaram suas atividades com a EADI em 2001. Já os seis CTs iniciaram suas atividades a partir de 2002. O respondente da UC que teve o início das suas atividades em 2003 fez a seguinte observação "*Adotamos uma linha de implantação gradual. Depois de 8 meses de experiência é que estamos abrindo para os colaboradores como um todo. Abrimos primeiro somente para os gerentes, depois para outros grupos e agora estamos abrindo para um grupo irrestrito*".

Porém a data de início da utilização dos cursos não influi no número de cursos já oferecidos aos colaboradores. Por exemplo, a Caso Y que começou a utilizar a EADI em 1997, já ofereceu mais de 1000 cursos, quase a mesma quantidade que uma das empresas que possui um UC e iniciou a utilização da EADI em 2003. Portanto, o número de cursos oferecidos são os mais diversos: dois, quatro, seis, trinta até mais de mil. Um dos entrevistados fez a seguinte observação: "*o importante não é a quantidade de cursos oferecidos e sim a qualidade destes... Eles devem ser interessantes, atraentes e de fácil manipulação e, principalmente, terem um objetivo relacionado com o desenvolvimento do colaborador. Só assim os colaboradores os utilizarão*".

Olhando somente o ano de 2003 constata-se que o número de novos cursos de EADI oferecidos aos colaboradores foi bem variado. Duas empresas ofereceram mais de 100 novos cursos. Cabe destacar que estas empresas não criam todos estes cursos, eles são compartilhados entre outras filias espalhadas pelo mundo. No restante a maioria não criou mais de 20 cursos, sendo que uma empresa criou um único curso. Para 2004,

somente uma empresa colocou que já estava elaborando sete novos cursos para oferecer aos integrantes da UC. Uma das empresas com CT e UC colocou que o número inicial de cursos diminuiu devido à reavaliação da qualidade e objetivos dos mesmos.

Quanto ao número de pessoas que participaram dos cursos quase a totalidade dos colaboradores das empresas pesquisadas que possuem acesso aos cursos de EADI já cursaram pelo menos uma vez algum curso. Somente a Caso Y e uma empresa com CT e UC afirmam já ter capacitado através da EADI todos os colaboradores e que estes constantemente continuam se atualizando através desta ferramenta. Cabe destacar que em três empresas das doze pesquisadas os cursos de EADI não estão disponíveis para todos os colaboradores.

Referente ao número de colaboradores que não concluíram os cursos isso varia bastante. Três empresas afirmam que nos cursos obrigatórios a taxa de absenteísmo é 0%, sendo que uma delas colocou que qualquer elevação desta taxa diz respeito aos cursos livres que estão à disposição dos colaboradores e não são obrigatórios. Outra empresa colocou que não monitorava este tipo de dado mas pretende começar a partir da compra de um novo LMS que já estava em andamento. Outra apresenta uma razão diferente para a sua taxa de absenteísmo *“esse valor de 10% significa o seguinte, ou o colaborador abandonou, ou foi transferido, ou demitido, ou está fazendo por módulos. É difícil disso ser controlado. Eu acredito que por desistência não tenha uma taxa superior a 1%, uma vez que a rotatividade da mão-de-obra no nosso setor é muito alta”*. Outra ainda coloca que a utilização da TI inadequada, quando do início da utilização da EADI, gerou uma taxa grande de absenteísmo, o que não ocorre atualmente.

Os cursos de EADI podem ser realizados em turmas (tipo característico de curso misto: síncrono e assíncrono) ou de forma individual (tipo característico de cursos predominantemente assíncronos). Pode-se observar no Quadro 24 que a maioria dos cursos realizados nas 12 empresas entrevistadas ocorre de forma individual.

Quadro 24 – Forma de realização dos cursos

	<b>Número de empresas*</b>
Individualmente	11
Em turmas	3

\* Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Cabe salientar que duas das três empresas (uma com CT e a Caso Y) que possuem cursos em turmas também possuem cursos individuais. Em uma delas a média de participantes é oito e na outra vinte. A empresa que possui uma UC realiza cursos de EADI somente em turmas que tem como número mínimo dez participantes e o máximo vinte. Esta empresa alega que este é um número ideal para se ter um maior controle sobre as atividades dos estudantes. Se houver mais de vinte colaboradores querendo

fazer o curso se abre uma nova turma, mas não se ultrapassa este número máximo. Mas esta UC oferece cursos de instituições externas, e estes são realizados individualmente, no entanto a UC não é responsável pelo controle destes cursos e sim a IES que o controla. Cabe destacar que cinco dos CTs e duas UCs realizam treinamentos individuais, além das empresas com CT e UC.

Quanto aos temas de cursos oferecidos a maioria das empresas oferece cursos que objetivam melhorar as *soft skills*<sup>11</sup> e a metade delas também oferece treinamentos de aplicação para PCs. A única exceção é uma empresa que somente oferece treinamentos de aplicações para PCs (Quadro 25).

Quadro 25 – Abrangência dos temas dos cursos oferecidos

	Número de empresas*
Soft skills	11
Treinamentos de aplicações para PCs	7

\* Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Já quanto ao público alvo dos treinamentos de EADI (Quadro 26) é na sua maioria, pessoal técnico, pessoal da área operacional e gerentes.

Quadro 26 – Público alvo dos cursos dentro das empresas

	Número de empresas*
Técnicos	<b>11</b>
Pessoal da área operacional	<b>10</b>
Gerentes	<b>10</b>
Diretores	9
Vendedores	7

\* Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Porém, se olharmos a relação entre os CTs e as UCs e o público alvo de cada uma delas nas empresas se terá o que mostra o Quadro 27. Desconsiderando os dois últimos itens em linha deste quadro, pois oferecerem cursos para todas as categorias acima relacionadas, verifica-se que as UCs pesquisadas, não possuem uma divisão clara entre cursos voltados para o operacional, o tático ou o estratégico, porém nota-se que os CTs pesquisados dão grande ênfase para os cursos operacionais e táticos (pessoal da área operacional e técnicos), porém observa-se um investimento também em cursos para a área gerencial. Contudo não se tem conhecimento do objetivo destes cursos, ou seja, se são cursos essencialmente táticos ou estratégicos. Observa-se, também, investimento em cursos para a diretoria nos CTs.

<sup>11</sup> *Soft Skills* definição página 19

Quadro 27 – Relação entre capacitação organizacional e público alvo

	<b>Técnicos</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Diretores</b>	<b>Vendedores</b>	<b>Pessoal da área operacional</b>
um centro de treinamento que utiliza a EAD nos seus cursos	6	5	4	3	5
Uma Universidade Corporativa que utiliza a EAD nos seus cursos	2	2	2	1	2
um centro de treinamento e uma Universidade Corporativa que utilizam a EAD nos seus cursos	2	2	2	2	2
Nenhuma das alternativas anteriores	1	1	1	1	1

Total de respondentes 12.

Pode-se perceber no Quadro 28 que os cursos de EADI promovidos pelas empresas focam principalmente a auto-instrução ou auto-desenvolvimento, tanto nas UCs quanto nos CTs. Os entrevistados colocam que há utilização de chats e listas de discussões, porém não é algo muito utilizado, mesmo tendo a tecnologia à disposição. Um dos motivos é apontado por um dos entrevistados *"No início a gente começou com fórum de discussão, mas imagina a confusão com 4000 pessoas interagindo e fazendo os cursos de forma individual, não estávamos preparados para isso. Então a gente parou de utilizar o fórum e estamos repensando como utilizá-lo de uma forma mais adequada"*.

Quadro 28 – Interações existentes nos cursos de EADI

	<b>Número de empresas*</b>
Auto-instrução dos participantes	12
Interação do grupo de participantes com os professores/tutores	1

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Somente uma empresa possui constantemente interação entre os participantes dos cursos e os professores/tutores. Isso ocorre pois os cursos são desenvolvidos somente em turmas, o que facilita esta interação e também praticamente obriga os alunos a participarem. O que já não ocorre quando os cursos são realizados individualmente, uma vez que cada aluno encontra-se em um estágio diferente o que dificulta a interação entre eles, de acordo com o que foi observado e comentado pelos entrevistados.

Observa-se que os cursos possuem em sua maioria características de cursos assíncronos, uma vez que sua maioria é baseada na auto-instrução sem interação entre os participantes. A minoria dos cursos é síncronos, como colocado anteriormente, apesar de algumas empresas disporem de recursos para oferecerem esta modalidade. O que pode se observar é que não existe nenhum curso totalmente síncrono oferecido pelas organizações, e sim uma única empresa que mistura cursos com recursos assíncronos e síncronos, isso fica claro na colocação do entrevistado desta empresa *"(...) acho que*

*existem as duas coisas, o momento da auto-instrução em que ele aprende sozinho e tem o momento que ele tira dúvidas também, com os colegas ou com o instrutor”.*

No Quadro 29 pode-se perceber que as empresas estão preocupando-se em fornecer suporte técnico para a utilização da tecnologia em si. Os tutores geralmente são na maioria colaboradores que recebem um treinamento adequado para atuarem como tutores. Muitos destes tutores possuem cursos de mestrado e doutorado, porém os que não possuem são colaboradores que conhecem muito bem o conteúdo em estudo.

Quadro 29 – Equipe que participa dos cursos de EADI

	<b>Número de empresas*</b>
Equipe de suporte técnico para os participantes	7
Tutores que prestam apoio aos participantes	6
Professores	3
Nenhuma forma de cooperação	2

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Já os cursos externos utilizados pelas empresas, oferecem aos colaboradores apoio de professores. Cabe salientar que uma empresa (uma UC) não oferece nenhum tipo de apoio ao aluno que está cursando algum curso de EADI oferecido pela empresa. A equipe de suporte técnico está disponível durante a semana em todas as sete empresas e nos fins de semana somente em três empresas, sendo que em uma delas o suporte técnico fora do horário de expediente é fornecido por uma das sedes da empresa na Europa.

Observa-se, com base no Quadro 30, que todas as empresas entrevistadas possuem cursos em português. Contudo, as empresas de capital nacional (quatro) e uma de capital estrangeiro, não oferecem cursos em outro idioma. As demais possuem cursos no mínimo em três idiomas. Dentre as empresas de capital estrangeiro, duas iniciaram os cursos de EADI no Brasil, e uma delas já expandiu seus cursos para países de língua inglesa e hispânica.

Quadro 30 – Idiomas em que os cursos de EADI estão disponíveis nas empresas

<b>Idioma</b>	<b>Número de empresas*</b>
Português	12
Inglês	7
Espanhol	4
Francês	2
Alemão	2
Italiano	2

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Relacionando o setor de atuação da empresa e o idioma utilizado nos cursos (Quadro 31) percebe-se que o setor Eletrônico e o de Tecnologia e Computação são os que possuem mais variedade de idiomas nos seus cursos de EADI, mesmo não sendo o setor com maior número de empresas participantes da pesquisa (Quadro 16). Isso se deve, principalmente, ao fato das empresas serem de capital estrangeiro e já possuírem filias em vários países que utilizam cursos de EADI, o que propicia essa diversidade de idiomas.

Quadro 31 – Número de empresas por setor de atuação e idiomas utilizados nos cursos

	Português	Inglês	Espanhol	Francês	Alemão	Italiano	TOTAL*
Eletrônico	2	2	2	1	1	1	9
Tecnologia e computação	1	1	1	1	1	1	6
Comércio Varejista	2	1	1	0	0	0	4
Mecânica	2	2	0	0	0	0	4
Serviços Públicos	3	0	0	0	0	0	3
Automotivo	1	1	0	0	0	0	2
Serviço de Transporte	1	0	0	0	0	0	1
TOTAL	12	7	4	2	2	2	29

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Porém, o inglês é o idioma mais utilizado nas empresas estrangeiras. Como colocou um dos entrevistados *“a maioria dos cursos que a gente tem é em inglês, pois esta é a língua da companhia... Faz parte do perfil dos colaboradores”*, apesar de que existe uma dificuldade apontada pelos entrevistados quanto à utilização do inglês nos cursos, pois muitos colaboradores não dominam tão bem assim o idioma inglês e isso dificulta um pouco o andamento dos cursos. Somente uma empresa de capital estrangeiro não possui cursos em inglês, uma vez que os cursos de EADI surgiram no Brasil e ainda não são utilizados nas demais filias no exterior.

#### 5.2.4 Tecnologias utilizadas nos cursos de EADI

Como esta pesquisa visa analisar os cursos de Educação a Distância via Internet/Intranet perguntou-se para as empresas quais as formas de acesso oferecidas aos alunos para participarem dos cursos de EADI. Como se pode observar no Quadro 32 todas as empresas oferecem acesso para os colaboradores através da Intranet da empresa.

O acesso através da Extranet confere com o exposto no Quadro 20, onde cinco empresas permitem que seus cursos sejam acessados pelos alunos fora do local de trabalho, sendo que três destas empresas oferecem acesso, também, através da Internet. Porém, o acesso através da Internet ocorre, em três das quatro organizações, quando os cursos não são monitorados e nem controlados pelas empresas, ou seja, uma

outra instituição de ensino controla todo o andamento dos cursos, que são realizados na sua maioria de forma assíncrona.

Quadro 32 – Tecnologias de acesso que as empresas provêm aos cursos de EADI

<b>Acesso</b>	<b>Número de empresas*</b>
Intranet da empresa	12
Extranet	5
Internet	4

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Esta característica de grande parte das empresas entrevistadas fornecerem cursos com comunicação somente assíncrona, como foi mostrado na seção anterior, vêm corroborar o resultado do Quadro 33, onde cinco empresas colocam que não utilizam nenhum tipo de comunicação entre os participantes, deixando de utilizar assim a maior riqueza dos cursos de EADI: a interatividade. Cabe destacar que das cinco empresas que não oferecem nenhum tipo de comunicação entre os estudantes duas são UCs e três são CTs.

Quadro 33 – Tecnologias de comunicação utilizadas nos cursos de EADI

<b>Tecnologias de comunicação</b>	<b>Número de empresas*</b>
Fóruns de discussão	7
Chats	6
Nenhum meio de comunicação	5
Lista de e-mails	3
Videoconferência via Internet	1

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Quanto ao desenvolvimento dos cursos, parte relativa à programação, as empresas em sua maioria adquirem cursos prontos chamados “cursos de prateleira” (Quadro 34). Porém, também contratam empresas para desenvolver cursos personalizados como coloca um dos entrevistados “*nós possuímos cursos comprados no mercado e cursos feitos sob medida para as nossas necessidades*”.

Somente cinco empresas, todas de capital estrangeiro e de alguma maneira ligadas à área de tecnologia, possuem a expertise de desenvolver seus próprios cursos, mas nada as impede de adquirir cursos prontos.

Quadro 34 – Desenvolvimento do software para os cursos de EADI

	<b>Número de empresas</b>
Não. Adquire pronto	10
Não. Contrata um desenvolvedor	6
Sim. Desenvolvido internamente	5

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

Quanto aos sistemas de apoio que auxiliam na gestão dos cursos, três empresas informaram possuir um LMS (*Learning Management System*) mas não sabiam informar qual a marca do software. Duas outras empresas entrevistadas desenvolveram internamente seu LMS. Outra empresa colocou que possui o Lotus Note como gerenciador e o Learning Space para desenvolver os cursos, enquanto duas outras colocaram possuir o Saba e uma destas estava adquirindo o Interwise. Uma das empresas estava implantando o Oracle e outra que possuía o MHW está à procura de um novo parceiro, pois a empresa responsável por este software está fechando. Duas empresas não souberam informar se existia algum software para gerenciamento dos cursos de EADI.

Pode-se observar no Quadro 35 que a maioria das empresas desenvolve o conteúdo para seus cursos, porém nada as impede de adquirí-los prontos ou contratar uma outra empresa para desenvolvê-los como é colocado por um dos entrevistados *"sim, nós desenvolvemos o conteúdo internamente, assim como contratamos parceiros externos e compramos produtos prontos no mercado"*. Um dos entrevistados colocou que quando o conteúdo dos "cursos de prateleira" não se adapta à realidade da empresa eles solicitam adaptações.

Quadro 35 – Desenvolvimento do conteúdo dos cursos de EADI

	Número de empresas*
Sim. Desenvolve o conteúdo	9
Não. Adquire conteúdos prontos	7
Não. Contrata-se uma empresa para desenvolvê-lo	3
Não. Somente adapta o conteúdo	1
Não resposta	1

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

De acordo com o Quadro 36 textos, figuras e fotografias são as formas de apresentação de conteúdo mais utilizadas nos cursos. O som não é utilizado por três das quatro empresas de capital nacional. Este fato ocorre pois os equipamentos disponibilizados aos colaboradores não são equipados com aparelhagem multimídia. Porém, segundo os três entrevistados, isso é algo que se pretende mudar nos próximos anos.

Observou-se que as simulações geralmente estão presentes na parte de exercícios ou de avaliação dos cursos. Estas simulações têm como objetivo serem o mais reais possíveis para detectar se realmente o aluno entendeu o conteúdo e sabe aplicá-lo de forma prática.

Quadro 36 – Forma do conteúdo utilizadas nos cursos

Forma de apresentação do conteúdo	Número de empresas*
Textos	12
Figuras (gráficos, desenhos)	12
Fotografias	11
Sons	9
Imagens em movimento	8
Jogos	8
Simulações	7

\*Resposta múltipla. Total de respondentes 12.

### 5.2.5 Avaliação dos cursos de EADI pelas organizações

Os cursos de EADI estão sendo avaliados de diversas formas. Sete empresas estão aplicando provas *online* para avaliação do aprendizado, porém esta não é a única forma de avaliação utilizada por cinco destas empresas. Uma delas, além da prova *online* aplica os quatro níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick (reação dos aprendizes, aprendizado, aplicação no trabalho e impacto organizacional), expostos na subseção 3.4.7, como complemento para a avaliação *online*, enquanto outra empresa realiza um constante monitoramento de cada aluno durante todo curso. Outras duas empresas realizam conjuntamente com a prova *online* uma avaliação de reação, ao passo que outra realiza um pré-teste e um pós-teste para avaliar o aproveitamento do aluno no curso.

Cabe salientar que três empresas não realizam nenhum tipo de avaliação *online*. Baseiam-se somente no *feedback* informal dado pelos colaboradores e gerentes quanto aos cursos e melhora no trabalho, apesar de reconhecerem que devem começar a pensar em uma forma de avaliação. Por final uma das empresas somente realiza uma avaliação de reação sobre o curso.

Quanto ao investimento inicial realizado pelas empresas para disponibilizar cursos de EADI este é bem variado. Duas empresas colocam que tiveram o custo reduzido pois não adquiriram nenhum LMS e contrataram os serviços de uma empresa para conduzir os cursos de EADI. Estes cursos mesclam aulas transmitidas via televisão e Internet. Isso fica bem claro na colocação do entrevistado de uma destas duas empresas

“o valor do investimento não foi maior que R\$ 100.000,00. O que a gente gastou mais foi na estrutura para acessar os cursos, televisores, salas com computadores com condições de acessar bem a Internet, as antenas, os decodificadores. Não precisamos gastar dinheiro com a preparação dos cursos porque eles já vêm prontos”.

Já o entrevistado da Caso Y colocou que fica difícil estimar quanto foi gasto no início dos trabalhos com EADI, uma vez que já se passaram muitos anos e a iniciativa ocorreu simultaneamente em diversos países. Já duas outras empresas colocaram que

gastaram em torno de R\$ 70.000,00 no investimento inicial, desenvolvendo seu LMS e as páginas do site onde os cursos ficam hospedados.

Contudo outra empresa colocou que gastou em torno de R\$ 400.000,00 no desenvolvimento dos cursos, aquisição de computadores e preparação das salas de treinamento. Outra acrescenta que não tem idéia do valor do investimento inicial mas que tem certeza que durante estes dois anos de funcionamento da UC ela gastou mais de um milhão de reais. Cabe destacar que os valores gastos acima de R\$ 350.000,00 ocorreram somente nas UC.

Desde que surgiu a idéia de adoção da EADI para capacitação dos colaboradores, as empresas levaram na sua maioria 6 meses para começar a utilizar os cursos. Porém, uma delas colocou que passou dois anos analisando e pensando a melhor forma de utilizar a EADI para capacitação dos seus colaboradores. Duas outras empresas disseram que seria difícil estimar quanto tempo foi necessário a partir da idéia até a utilização inicial da EADI.

Quanto à forma de medir o retorno do investimento verificou-se principalmente três correntes: a) Verificação do retorno através da comparação dos gastos do treinamento presencial com o virtual; b) Verificação do retorno através dos resultados do negócio (verificado através dos objetivos de área); c) Nenhuma verificação de retorno.

A verificação do retorno através dos gastos com o curso fica clara nesta colocação de um dos entrevistados das empresas que se encaixam neste grupo

"A gente fez um balanço de 1 ano e constatamos que a média gasta com os colaboradores e trainees que fizeram os cursos presenciais foi aproximadamente R\$ 1.100,00 por pessoa. O curso presencial custa muito por causa do deslocamento, da hospedagem e mesmo o consultor... Já os cursos de EADI saem por menos de R\$100,00 por pessoa. Então é por aí que a gente está mensurando esse retorno".

Contudo a verificação do retorno através dos resultados do negócio pode ser visto da seguinte forma de acordo com a resposta de dois entrevistados:

"A avaliação é mais geral. Houve uma evolução na avaliação, as pessoas adquiriram mais competências. Então isso traz mais resultados para o negócio. O negócio está sendo mais competitivo em nível de mercado. Estamos tendo melhores resultados do que o mercado, mas nós temos indicadores pontuais, o que a gente vê: se os objetivos do ano foram atingidos em termos do negócio e se as médias (notas, absenteísmos e participação dos colaboradores) estabelecidas para a UC estão sendo atingidas. Mas eu acho que são os resultados do negócio. Cada área tem seus indicadores do negócio e através disso é que monitoramos tudo".

Já o outro entrevistado coloca que existem cursos em que o retorno pode ser facilmente medido e outros não.

"A área de sistema, por exemplo, eles tinham alto nível de chamada de help desk. Então se chegou ao ponto em que se analisou o seguinte, muito dos chamados não eram oriundos de problemas técnicos, mas eram problemas de treinamento, até pelo alto índice de turn over da empresa. Então, nós colocamos um curso na intranet e as pessoas se formam através dele. Isso fez com que o número de chamados no help desk caísse 50%. Em algumas lojas caiu 86%. Então, a estrutura do help desk hoje já não é mais a mesma que se tinha no passado, com

aquela avalanche de chamados. Porém há cursos que você não consegue medir como, por exemplo, o de reposição. O objetivo deste curso é não deixar a prateleira vazia. Só que existe uma série de fatores externos que fogem do controle do repositor, por exemplo, uma mercadoria com chegada prevista para às 6 horas da manhã chega somente às 18 horas porque o caminhão quebrou. Durante esse período a prateleira fica vazia. Então, não é que o curso não foi efetivo, a aprendizagem não foi efetiva, é que os fatores externos fizeram isso. Há cursos que se consegue medir o retorno, outros você não consegue medir”.

Há também as empresas que não estão exercendo nenhuma forma de controle sobre o retorno do investimento realizado. Os dois principais motivos apontados pelos entrevistados para que não se realize esta verificação são a impossibilidade de medir o retorno sobre este tipo de investimento e o fato de ainda ser cedo para detectá-lo, isso fica claro na colocação de um dos entrevistados “*não fizemos esta medição por ser uma experiência recente*”.

Os entrevistados colocaram suas opiniões quanto às vantagens dos cursos de EADI de acordo com o que eles vem vivenciando em suas respectivas empresas. As seis vantagens com que eles mais “concordaram totalmente” foram as seguintes seguidas da quantidade de citações:

- Atinge um grande número de pessoas ao mesmo tempo, em diferentes locais (12);
- Facilidade de aumentar o número de alunos por curso (10);
- Redução do custo total com treinamento (9);
- Aprendizado disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana (9);
- Conteúdo facilmente atualizável, o que aumenta a confiança por parte do estudante (8);
- Aumento do interesse dos colaboradores por capacitação (8).

As demais vantagens avaliadas não tiveram uma representação muito significativa no item concordo totalmente. Cabe destacar que detectou-se nas empresas estudadas uma discordância quanto ao item “Pode ser usado com qualquer plataforma e sistema operacional”, uma vez que esse apresentou quatro citações em cada uma das extremidades da escala.

Assim como foram levantadas as vantagens os entrevistados também emitiram suas opiniões quanto às desvantagens apresentadas pelos cursos de EADI, de acordo com o que eles tem vivenciando. As seis desvantagens com que eles mais concordaram totalmente foram as seguintes, seguidas da quantidade de citações:

- Altos custos iniciais dos programas (8);
- Dificuldade de encontrar método de avaliação confiável (7);
- Falta de socialização entre os participantes (7);
- Exige elevado conhecimento na compreensão de textos (6);

- Abandonos e deserções são causados por falta de bom acompanhamento do processo (6);
- Nem todas pessoas estão familiarizadas com o funcionamento do microcomputador (6).

Porém sete respondentes discordam da afirmação "Exige elevado conhecimento na utilização da multimídia", não correspondendo com o levantado na literatura como uma desvantagem, pois segundo um dos entrevistados "hoje todos já utilizam mais o computador e tem contato com som e imagens em movimento, não representando isso mais uma desvantagem e sim uma vantagem a favor dos cursos de EADI".

Foram levantadas também pelos entrevistados algumas condições fundamentais para que a EADI produza resultados, são elas:

- Necessidade de um líder da alta direção: o comprometimento dos líderes e das chefias é muito importante para o bom andamento deste projeto de capacitação;
- Adequação cultural e ambiental: deve haver uma mudança na cultura de aprendizado dos colaboradores e de toda empresa em si, ou seja, além do trabalhador ter que mudar a sua forma de aprendizagem, pois agora é responsável pelo seu próprio aprendizado, a empresa tem que oferecer ao seu colaborador em contra partida, um ambiente propício ao auto-desenvolvimento. Esta é uma grande dificuldade expressa de maneira bem clara por um dos entrevistados

"você disponibiliza uma ferramenta fantástica, mas isso não muda a cultura. Você não passa a ter um hábito novo porque tem um novo recurso. Eu diria que a condição fundamental é mudar a cultura de aprendizagem dos colaboradores e da empresa. Acho que é isso que tem que ser trabalhado antes e durante a utilização dos cursos de e-learning".

- Plano de comunicação eficiente e eficaz sobre a capacitação através da EADI: este plano deve ter como objetivo despertar o interesse do colaborador e mostrar os benefícios que este pode obter com esta forma de capacitação.
- Uma ferramenta eficiente e eficaz: recursos sonoros como "Oh, oh! Você errou a resposta, tente novamente!", segundo um dos entrevistados, "*pode acabar irritando as pessoas*". A ferramenta também deve ser rápida "*para na hora que o colaborador clicar próximo ela tem que ir rápido, se não ele desiste*", colocou outro entrevistado. Outro entrevistado colocou que quanto mais interativos e com jogos, maior é a satisfação dos alunos com os cursos, "*afinal é uma linguagem gostosa... aprender brincando*".

Outros fatores foram citados pelos entrevistados como, por exemplo, manter um sistema constante de acompanhamento dos cursos e alinhar os cursos com os objetivos

estratégicos e táticos dos negócios. Porém todos estes fatores não tiveram mais do que uma citação.

As duas condições fundamentais apontadas pelos entrevistados vão ao encontro das duas maiores dificuldades levantadas na pesquisa: mudança na cultura de aprendizado do indivíduo, que passa a ser responsável pelo seu próprio aprendizado e comprometimento dos líderes da organização. O terceiro fator levantado nas dificuldades “definição clara de uma estratégia de aprendizado” corrobora “desenvolver um projeto pedagógico consistente” que foi também uma das condições fundamentais levantadas para a formação através da EADI, porém com poucas citações (2).

A última questão respondida pelos entrevistados foi se eles estavam satisfeitos com a forma que a EADI vinha sendo utilizada pelas suas empresas. Na maioria os respondentes se encontram satisfeitos, o que pode ser observado na resposta de dois entrevistados:

“as pessoas vem adquirindo um novo hábito de estudo. Acho que o e-learning é um complemento, uma nova ferramenta, acho que nunca vai deixar de existir o presencial, mas cada vez mais o e-learning vai crescer dentro das empresas e muitas vezes as pessoas vão se dar conta que se pode ter o presencial e ter uma série de exercícios de reforço, ou continuar monitorando com textos, questionamentos para que aquele conteúdo também se perpetue”.

“a empresa está entrando de forma suave, entrando apenas com dois cursos, deixando que isso vá entrando assim no dia-a-dia das pessoas como uma coisa natural. E ela também está utilizando cursos que são mais informativos, não exige nenhuma certificação e não causa nenhuma grande consequência para o empregado. Com isso ela vai quebrando essas barreiras e aos pouco fazendo esta adaptação. E quando ela achar que tem que entrar com alguma coisa mais concreta, um curso de formação por exemplo, que exija nota ou conceito, ou que tenha pré-requisito para acesso ao curso, então vai estar mais sedimentada essa cultura que a gente vem criando”.

Porém, todos fazem algumas ressalvas:

“como o nosso CT está hoje ele atende as nossas expectativas. Mas a minha vontade era para ontem já ter a nossa UC estabelecida, com as nossas competências definidas, podendo assim ter resultados que a gestão estratégica da empresa percebesse de forma mais clara. Nós estamos na gordurinha, ainda não chegamos no filé”.

“nós não temos tutores que acompanham os cursos e por isso ocorrem muitas desistências. Os cursos são abertos a todos os colaboradores, mas, por exemplo, o curso delegando o analista econômico pode fazer, mas ele não tem nenhum subordinado. Isso ocorre porque há um ano atrás a gente tinha outros interesses, outros objetivos, mas hoje não. Hoje a gente amadureceu e está mudando, pensando mudar de ferramenta, mudar a visão, a forma de enxergar essa EADI aqui dentro da empresa”.

Portanto, pode-se observar que apesar das empresas estarem satisfeitas com o seu desempenho atual, elas percebem que existem vários pontos a melhorar. E todas estão conscientes que devido ao pouco tempo de utilização da EADI, como um recurso de capacitação para os colaboradores, muito ainda se tem a aprender. Como disse um dos entrevistados a empresa acaba tendo que aprender na prática como administrar seus

cursos de EADI, “é o ônus de ser inovador e de aprender com os erros, com o que deu certo e não deu”.

Contudo, apesar de todos os pontos positivos e negativos levantados nesta subseção, o que acaba levando as organizações a investirem na EADI? A maioria das empresas respondentes colocou que o principal motivo para adoção da EADI, para capacitação dos colaboradores, foi atingir os objetivos estratégicos, seguido da redução de custos que é avaliada em comparação com o treinamento presencial (Quadro 35).

Quadro 37 – Motivos pelos quais as empresas apóiam a utilização da EADI

	<b>Número de empresas</b>
Como meio para atingir os objetivos estratégicos do negócio	9
Para reduzir os custos	7
Para possibilitar que mais colaboradores tenham acesso à capacitação	6
Para ter acesso imediato às ferramentas de aprendizagem no local de trabalho	4
Por pedido dos colaboradores	2
Para reduzir o tempo do colaborador longe do local de trabalho	2

\*Respostas múltiplas. Total de respondentes 12.

Porém nove dos entrevistados colocaram o fato da redução de custo “como uma consequência”. Somente três colocaram que apesar de ser uma consequência foi também pensando no fato da redução de custos que se decidiu utilizar cursos de EADI para capacitação dos colaboradores.

O acesso à capacitação para um maior número de colaboradores (Quadro 35) foi algo citado somente pelas seis empresas que possuem filias em outros países e onde os cursos de EADI também estão disponíveis para todos através da Internet, em mais de um idioma. Cabe destacar que o pedido da utilização de cursos de EADI para capacitação dos colaboradores ocorreu somente em duas das três empresas de capital nacional.



A seguir, no Capítulo 6, são apresentadas as considerações finais deste trabalho, assim como seus limites e sugestões para pesquisas futuras.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nas análises de dados do capítulo anterior foi possível observar, nas empresas pesquisadas, uma mudança no foco dos treinamentos organizacionais. Isso pode ser observado ao longo da seção 5.2, onde foram levantados vários fatos que estão ocorrendo nos cursos de EADI e que corroboram as mudanças, na estrutura do treinamento, apresentadas na pág. 7, são eles:

- As empresas estão se preocupando em disponibilizar os cursos em qualquer lugar e a qualquer hora, através do uso da EADI, apesar de somente a metade delas oferecer acesso externo aos colaboradores (Quadro 19). Três das que não oferecem este tipo de acesso já estão planejando oferecê-lo também no ano de 2004;
- Quatro das empresas pesquisadas estão utilizando os cursos de EADI para desenvolver as competências desejadas em seus colaboradores (pág. 51, último parágrafo);
- O foco principal dos cursos de EADI está nos colaboradores (Quadro 21), mas começa a se observar uma movimentação, pelo menos nas empresas pesquisadas, em expandir os cursos de EADI para a cadeia de valor;
- Seis empresas estão fornecendo cursos adequados a alguns de seus colaboradores para transformá-los em tutores para os cursos de EADI (Quadro 29). Muitos destes tutores possuem cursos de mestrado e doutorado, porém os que não possuem são colaboradores que conhecem muito bem o conteúdo em estudo. Também são utilizados alguns professores de instituições externas;
- Os cursos de EADI desenvolvidos ou adotados pelas empresas pautadas pela gestão de pessoas por competência (4) ou gestão por performance (1), primam por um processo contínuo de aprendizagem planejada para o desenvolvimento dos colaboradores (observação direta);
- As empresas estão avaliando os resultados do treinamento principalmente pela melhora do desempenho do colaborador no trabalho (Quadro 23), ou seja, na utilização daquilo que foi aprendido nos cursos no dia-a-dia de trabalho.

Esta mudança no foco do treinamento está fazendo com que as organizações adotem formas teoricamente diferentes de capacitação organizacional. Encontrou-se nas empresas pesquisadas as seguintes formas (Quadro 18): centros de treinamentos, universidades corporativas (expostos na seção 3.4.1) e uma forma de capacitação organizacional não encontrada na literatura pesquisada, a estruturação, em uma mesma empresa, de uma universidade corporativa e um centro de treinamento, ambos utilizando EADI para capacitação dos seus colaboradores (GHEDINE E FREITAS, 2003a). Na fase exploratória já se havia detectado esta forma utilizada para a capacitação organizacional em uma empresa.

Porém as diferenças levantadas no Quadro 2 entre CT e UC não corresponderam ao encontrado nas empresas pesquisadas, ou seja, as empresas pesquisadas confundem a UC com CT, aquela vindo em substituição a este, porém com a manutenção do mesmo papel. Levanta-se aqui o fato encontrado em pesquisa anteriormente realizada por Dengo (2002) onde o autor coloca que a propalada diferença entre CT e UC são inconsistentes, ou seja, as empresas autotransformam-se como UC sua estrutura voltada para capacitação organizacional, porém realmente possuem um CT com algumas modificações. Isto, também, foi constatado neste trabalho, pelo menos no que tange a capacitação dos colaboradores com a utilização da EADI nas quatro UCs pesquisadas.

Contudo, numa das empresas que possui UC e CT e utiliza EADI, estas apresentam várias características que correspondem às levantadas pela literatura (Quadro 2). Mas, detectou-se durante a entrevista que o respondente não tinha bem clara a divisão das duas estruturas, apesar de ser responsável por ambas.

Uma empresa que possui uma UC e um CT, porém o segundo não utiliza EADI, tem uma estrutura de gerenciamento da área de RH bem diferenciada do encontrado nas outras duas empresas que possuem a mesma estrutura. Cabe destacar que mesmo com a criação da UC esta empresa manteve o seu CT responsável por atender as demandas do momento, relacionadas somente ao treinamento e desenvolvimento de habilidades específicas, sendo que cada um, CT e UC, são gerenciados por pessoas diferentes que se reportam a gerente geral de RH (GHEDINE E FREITAS, 2003a; GHEDINE E FREITAS, 2003b).

Por outro lado observou-se também que alguns CTs pesquisados não dispõem somente de treinamentos táticos e operacionais, eles estão investindo em treinamento gerencial, estão se voltando para sua cadeia de valor, além de estarem começando (dois CTs) a utilizar a gestão por competências para guiar a capacitação de seus colaboradores. Portanto, concorda-se com a opinião de Éboli (2001, p. 116) de que o importante não é a nomenclatura utilizada para capacitação organizacional "o que importa é que seja um sistema de desenvolvimento de talentos cujo processo respeite

seus pressupostos e princípios de concepção e de implementação”. Pressupostos estes que segundo a autora consistem “em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (ÉBOLI, 2001, p. 117). Já o principal objetivo desse sistema, colocado pela mesma autora, é “o desenvolvimento e a instalação de competências empresarias e humanas consideradas importantes para a viabilização das estratégias negociais” (ÉBOLI, 2001, p. 117).

Portanto, não se observou, na maioria das empresas pesquisadas, diferenças significativas entre a utilização da EADI pelas UCs e CTs em nenhum dos tópicos pesquisados. As únicas duas diferenças encontradas são as seguintes: somente empresas de capital estrangeiro possuem UCs; as empresas de capital nacional possuem somente CT; os investimentos iniciais nas empresas que possuem UCs são sempre maiores que o daquelas que possuem CTs.

Isso certamente se deve ao fato de que as UCs necessitam uma infra-estrutura tecnológica mais avançada para poder oferecer acesso tanto interno quanto externo (Intranet/Internet/Extranet) e/ou conectar-se com todas as outras sedes mundiais da empresa, além dos cursos disponibilizados algumas vezes terem que ser traduzidos para vários idiomas. Também cabe ressaltar que uma das UCs que não oferece acesso externo aos seus cursos, teve um grande investimento inicial porque levou dois anos analisando como iria utilizar a EADI para capacitação de seus colaboradores e hoje está contente com os resultados que vem obtendo. Acredita-se que se fosse utilizada uma amostra maior (tanto de CT quanto de UC) talvez fosse possível detectar algum tipo de diferenciação, ou tendência, entre as duas formas de capacitação organizacional quanto à utilização da EADI.

Quanto a informações específicas sobre os cursos, pode-se observar que a EADI começou a aparecer nas empresas pesquisadas a partir de 2001 e constatou-se que tende a aumentar a sua utilização nas empresas (Quadro 15), considerando que 50 das 76 empresas que participaram deste levantamento responderam que pretendem utilizar a EADI como forma de capacitação dos colaboradores nos próximos dois anos.

Notou-se que nas empresas pesquisadas o número de cursos de EADI não são influenciados pelo tempo de utilização dos mesmos pela empresa. Observou-se, também, que os gerentes estão se dando conta que a quantidade de cursos não é o mais importante e sim a qualidade e utilidade dos cursos oferecidos. Isso reflete o fato das empresas estarem aprendendo na prática a lidar com a está nova ferramenta de capacitação, ou seja, de início algumas empresas somente transferiram o conteúdo dos cursos presenciais para os cursos EADI, mas com o tempo perceberam que isso não

bastava. Como colocou um dos entrevistados “tem que se entender que a Web é uma nova linguagem e a gente tem que dominar esta linguagem para conseguir atrair os colaboradores para os cursos”.

A maior parte dos cursos realizados é individual e baseada na auto-instrução ou auto-desenvolvimento (Quadro 28). Isso reflete o alto custo dos cursos síncronos e também a inexperiência das empresas no uso desses recursos tecnológicos para cursos de EADI. Porém o curso assíncrono presta-se melhor a idéia de atender o colaborador em qualquer lugar a qualquer hora, pois não se têm horários e nem datas definidas para a aula iniciar e terminar e, também, não obriga o colaborador a ter que interromper seu trabalho se aquele momento não for o mais adequado para isso.

Quanto à linguagem dos cursos observa-se que a maioria das empresas possui cursos em mais de um idioma (Quadro 31). Porém, três das empresas que possuem cursos no idioma inglês colocam que gostariam de ter mais cursos em português para seus colaboradores, pois estes não possuem um domínio tão bom da língua inglesa quanto o necessário. Segundo os entrevistados, isso muitas vezes causa o abandono dos cursos por tornarem-se cansativos, pois além de um novo conteúdo estar sendo aprendido o idioma dificulta o entendimento.

A maioria das empresas pesquisadas (9) só desenvolve o conteúdo de cursos que objetivem passar aos colaboradores a cultura organizacional e cursos que mostrem e expliquem o funcionamento da empresa para os colaboradores recém chegados. Observou-se que a maioria dos cursos cujo conteúdo é desenvolvido internamente, dizem respeito a atividades estratégicas, principalmente referentes a competências específicas das empresas, ou seja, o seu conhecimento específico sobre o produto ou alguma forma de negociação, por exemplo.

Quanto à avaliação, pode-se observar que as empresas não possuem um padrão comum, cada uma está avaliando de uma forma diferente os cursos de EADI. A única avaliação em comum é a prova realizada *online* que ocorre em sete empresas.

Está não padronização na forma de avaliação é um indício de que as empresas realmente não sabem ainda qual a melhor forma para avaliar os cursos de EADI. Nota-se aqui um vasto campo para a pesquisa acadêmica, ou seja, conseguir encontrar uma forma de avaliação eficiente e eficaz para os cursos de EADI realizados nas empresas.

Porém, cabe destacar que alguns dos entrevistados colocaram que se nos cursos presenciais que já ocorrem há anos ainda não se encontrou uma forma adequada de avaliação, para os cursos de EADI eles não possuem muitas esperanças e acham que somente após muitos anos de prática e tentativas é que talvez se chegue a um ponto, não ideal, mas satisfatório de avaliação.

A redução de custos aparece na maioria das pesquisas, entre elas a citada na página 26, como o principal ganho (vantagem) advindo da utilização da EADI para capacitação dos colaboradores. Entretanto, neste trabalho (seção 5.2.5), ela aparece em terceiro lugar. Contudo, cabe destacar que as duas vantagens mais citadas (“Atinge um grande número de pessoas ao mesmo tempo, em diferentes locais” e “Facilidade de aumentar o número de alunos por curso”) corroboram para a “Redução total dos custos com treinamento”. Cabe destacar que este, além de ser uma vantagem, também é o segundo motivo mais citado pelas empresas para adotar a EADI para capacitação de seus colaboradores.

Porém quanto às desvantagens os “Altos custos iniciais do programa” é o item mais citado (oito) pelos entrevistados. Cabe destacar que esse resultado talvez explique o fato da utilização da EADI estar presente somente em grandes empresas brasileiras como uma forma de capacitação de seus colaboradores.

Contudo uma das desvantagens mais citadas (sete) em segundo lugar “Dificuldade de encontrar método de avaliação confiável” vem corroborar o exposto anteriormente sobre a não existência de um método de avaliação eficiente e eficaz para a EADI. A outra desvantagem “Falta de socialização entre os participantes” reflete o fato das empresas disponibilizarem cursos na sua maioria individuais (Quadro 25) e essencialmente assíncronos, que não permitem a interação entre os participantes.

Espera-se que os resultados desta pesquisa auxiliem tanto as empresas que estão pensando em adotar a EADI para capacitação dos seus colaboradores, fornecendo subsídios para suas decisões quanto à estruturação, gestão e utilização de algumas tecnologias para os cursos, quanto às empresas que já utilizam a EADI. Para estas os resultados podem mostrar diferentes formas de avaliação, gestão, tecnologias utilizadas e informações que podem ser úteis para melhorar a qualidade da capacitação oferecida aos colaboradores através da EADI.

Cabe destacar que esta pesquisa esta inserida na continuidade de trabalhos já realizados pelo grupo de pesquisa GIANTI, do PPGA/EA/UFRGS (TESTA, 2000; FREITAS et al., 2002; POWARCZUK, 2002; TESTA, 2002; TESTA e FREITAS, 2002a; TESTA e FREITAS, 2002b; TESTA e FREITAS, 2003), que se propõem estudar a Educação a Distância via Internet, não tendo, assim, esta um fim em si mesma, porém cabe destacar que é o primeiro passo na pesquisa do grupo quanto à utilização da EADI pelas empresas privadas brasileiras.

## **6.1 Limites de pesquisa**

Esta pesquisa possui alguns limites que são descritos a seguir:

- Por se tratar de uma pesquisa de cunho exploratório, os resultados obtidos não podem ser generalizados, mas nem por isso deixam de ser válidos, uma vez que fornecem informações acerca de como as empresas que compuseram a amostra estão utilizando a EADI para capacitação de seus colaboradores. Para conclusões mais consistentes, seria necessária a realização de um estudo quantitativo baseado em uma maior abrangência de dados. Também cabe destacar que os resultados apresentados refletem a utilização da EADI na realidade brasileira.
- Os estudo de caso basearam-se fortemente no depoimento de pessoas que integram a administração dos programas de EADI nas empresas. Entretanto, deve-se considerar que a percepção das pessoas a respeito do fenômeno em estudo sofre varias influências, impossíveis de serem controladas pelo pesquisador.
- Por se tratar de uma amostra que se encontra dispersa geograficamente não foi possível realizar mais entrevistas pelo alto custo de deslocamento.
- As empresas (três) que responderam o questionário via correio não contribuíram tanto para a pesquisa como as que foram entrevistadas face-a-face, uma vez que a riqueza de informações obtidas com as segundas foi bem maior que do que com as primeiras, fato este já esperado pela pesquisadora.

## **6.2 Sugestão de pesquisas futuras**

Como se trata de um assunto extremamente recente e carente de estudos em diversas áreas, serão destacadas aqui duas sugestões para pesquisas futuras que trariam grande contribuição para as empresas que utilizam EADI para capacitação de seus colaboradores. São elas: pesquisar um método de avaliação mais adequado para a EADI nas empresas e alguma forma de mensurar o retorno do investimento na EADI para conseguir tornar mais claro o seu retorno para a alta gerência, pois compará-lo com o presencial pode não ser a melhor forma de medir se o investimento de EADI está sendo vantajoso. Cabe também salientar que a realização de uma *survey* poderia validar (ou não) os resultados apresentados nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis, 2000.
- AMOR, D. **A (R)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ARETIO, L.Garcia. **Educación a distancia hoy**. Madrid: UNED. 1994.
- BENBUNAN-FICH, Raquel. Improving education and training with IT. **Communications of the ACM**, v. 45, no 6, junho 2002, p. 94-99
- CAMPBELL, J. Olin. Evaluating ALN: what works, who's learning? **ALN Magazine**, a publication of Sloan Consortium, v. 1, nº 2, agosto de 1997.
- CHEONG, Chew Seong. E-learning – a provider's prospective. **Internet and Higher Education**, v. 4, 2002, p. 337-352.
- DENGO, Normélio. Universidades Corporativas: modismo ou inovação? **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.
- DE LUCA, Renata Ribeiro. Educação a distância: ferramenta sob medida para ensino corporativo. **Anais do Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância**, 2002.
- DRUCKER, P. E-ducação. **Revista Exame**. São Paulo, v. 34, nº 12, 2000, p.64-67.
- ÉBOLI, Marisa P. (coord.) **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.
- ÉBOLI, Marisa P. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas** / organizador Joel Souza Dutra. São Paulo: Gente, 2001, p. 109-128.
- EDUCNET. Disponível em: <<http://www.cciencia.ufrj.br/educnet>> Acesso em: 6 out. 1999.
- EVANS, T. Educação a distância, tecnologia, interação e globalização. **Apresentação no I Esud** – Congresso de Ensino Superior a Distância. Petrópolis, 2002.
- FERREIRA, Maria Elisa de Matos Pires. A "EAD" num mundo de riscos e possibilidades. **Revista Nexos**. São Paulo, nº 7, 2000, p. 45-64.
- FINK, Arlene. **The survey handbook**. London: SAGE publications, 1993.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Henrique, OLIVEIRA, Mirian, LUCIANO, Edimara M., TESTA, Maurício G. E-Learning features in big companies: a comparison between Brazil and France. Dallas, Texas/USA: **Anais do AMCIS 2002**, 8-11 Agosto 2002, anais em CD-ROM.

GALE, Sarah Fister. Measuring the ROI of e-learning. **Workforce**, v. 81, nº 8, agosto 2002, p. 74-77.

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.

GHEDINE, Tatiana, FREITAS, Henrique (a). A utilização da Educação à Distância via Internet em uma Universidade Corporativa: um estudo exploratório. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

GHEDINE, Tatiana, FREITAS, Henrique (b). Um estudo exploratório sobre a utilização da Educação à Distância via Internet em organizações brasileiras. **Anais da XXXVII Assembléia do CLADEA**, Porto Alegre, 2002.

GONÇALVES, C. T. F. **Quem tem medo do Ensino a Distância?** Disponível em <<http://www.colegioeinsten.com.br/consuelo.html>> Acesso em: 8 out. 1999.

GOODRIDGE, E. Deal validate e-learning's lesson. **Informationweek**, 18 de março, 2002.

GREENSTEIN, M., FEINMAN, T. Electronic commerce: security, risk management and control. Boston: McGraw-Hill, 2000. 400p.

HALL, Brandon. **Web-based training cookbook**. Nova York: Wiley Computer Publishing, 1997.

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.

HARUN, M. H. Integrating e-learning in the workplace. **Internet and Higher Education**. Elsevier Science, v. 4, 2002, p. 301-310.

HENDERSON, J.C., VENKATRAMAN, N. Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v. 31, nº 1, 1993, p.198-220.

InformationWeek. **Novos caminhos do ensino**. São Paulo: IT Mídia, nº 42, ano 3, março 2001, p.19.

- HENRY, Paul. E-learning technology, content and services. **Education & Training**, v.43, nº 4, 2001, p.249-255.
- JANSEN, W., JÄGER, H. P. M., HOOVEN, H.M.V.D., STEENBAKKERS, G. C. A. The added value of e-learning. **Informing Science**, junho 2002, p.733-746.
- KALAKOTA, R., WHINSTON, A. B. **Frontiers of the eletronic commerce**. Boston: Addison-Wesley, 1996.
- LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- LÉVY, P. **O que é virtual**. São Paulo: Editora 34, 1996.
- LUFTMAN, Jerry N. **Competing in the information age**. Nova York: Oxford University Press, 1996.
- MAIA, Marta de Campos e MEIRELLES, Fernando de Souza. Tecnologia de informação aplicada a educação a distância no Brasil. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marKeting, uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASIE, Elliott. Globalizing and localizing e-learning. **E-learning**, agosto/setembro 2002, p. 14.
- MEISTER, Jeane C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MOORE, Michael, KEARSLEY, Greg. **Distance education: a systems view**. Belmont (USA). Wadsworth Publishing Co., 1996.
- NACHMIAS, C., NACHMIAS, D. **Research methods in the social sciences**. Ed. 5 New York: St. Marin's Press, 1996.
- NAKAYAMA, Marina Keiko, SILVEIRA, Ricardo Azambuja, PILLA, Bianca Smith Pilla. Treinamento virtual: uma aplicação para EAD. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis, 2000.
- NISKIER, A. **Educação a distância: a tecnologia da esperança**. São Paulo: Loyola, 1999.
- PALLOFF, Rena M., PRATT, Keith. **Building Learning Communities in cyberspace**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- PEAK, Martha H. Go corporate U! **Management Review**, v. 86, nº 2, fevereiro. 1997, p. 33-37.
- PIMENTEL, Mariano Gomes. ANDRADE, Leila Cristina Vasconcelos de. Educação a Distância: mecanismos para classificação e análise. **Anais do Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância**, 2001.

PINSONNEALT, A., KRAEMER, K.L. Survey research methodology in MIS: na assessment. **Journal of Management Information Systems**, fall 1993.

POWARCZUK, Edgar. **Fatores determinantes na motivação e retenção no aprendizado a distância via internet: o caso de um curso para empreendedores**. Dissertação de mestrado PPGA/EA/UFRGS, 2002.

REICH, B.H, BENBASAT, I. Measuring the linkage between business e information technology objectives. **MIS Quartely**, v. 20, nº 1, 1996, p. 55-82.

ROSA, Vanderlei Flor da, MOREIRA, Dilvan de Abreu. Educação a distância, um estudo de caso. **Anais do Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância**, 2002.

ROSENBERG, M. J. **E-learning: estratégia para a transmissão do conhecimento na era digita**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SALAS, Eduardo, KOSARZYCKI, Mary P., BURKE, C. Shawn, FIORE, Stephen M. e STONE, Dianna L. Emerging themes in distance learning research and practice: some food for thought. **International Journal of Management Review**, v. 4, nº 2, 2002, p.135-153.

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.

SOARES, Ismar de Oliveira. *Distributed Learning*. **Revista Nexos**, nº 7, 2000, p. 25-43.

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.

TACHIZAWA, Takeshy, ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Tecnologias da Informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas*. São Paulo: Atlas, 2003.

TAPSCOTT, Don, CASTON, A. **A paradigm shift: The new promisse of information technology**. New York: McGraw-Hil, 1993.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. São Paulo: Makron Books, 1996.

TESTA, Maurício G. **Verificação da interação como fator de satisfação na EAD através de análise dos atributos da representação social da educação**. Trabalho de conclusão, EA/UFRGS, 2000.

TESTA, Maurício G. **Fatores críticos de sucesso de programas de educação a distância via Internet**. Dissertação de mestrado, PPGA/EA/UFRGS, 2002.

TESTA, Maurício G., FREITAS, Henrique (a). Fatores importantes na gestão de programas de educação a distância via Internet: a visão dos especialistas. **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.

TESTA, Maurício G., FREITAS, Henrique (b). Gestão de programas de educação a distância via Internet: os casos do IPGN – SEBRAE e do NAVI – EA/UFRGS. **Anais da XXXVII Assembléia do CLADEA**, Porto Alegre, 2002.

TESTA, Maurício G., FREITAS, Henrique. Web-based distance learning programmes: an exploratory investigation of its critical success factors. *Revista Eletrônica de Administração*, v.09, nº 6, 2003.

URDAN, Trace A., WEGGEN, Cornelia C. Corporate e-learning: exploring a new frontier. **WRHambrecht+CO**, março de 2000.

VASSOS, T. **Marketing estratégico na internet**. São Paulo: Makron Books, 1997.

VEIGA, R. T., MOURA, A. I., GONÇALVES, C. A., BARBOSA, F. V. O ensino à distância pela Internet: conceito e proposta de avaliação. **Anais do XXII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

WELLE-STRAND, Anne, THUNE, Taran. E-learning policies, practices and challenges in two Norwegian organizations. *Evaluation and Program Planning*, nº 26, 2003, p.185-192.

WENTLING, T.L., WAIGHT, C., GALLAHER, J., LA FLEUR, J., WANG, C. KANFER, A. E-learning – A review of literature. The Knowledge and Learning System Group/The NCSA e-learning group University of Illinois, set. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, Keving. The effective deployment of e-learning. **Industrial and Commercial Training**, v.33, nº 1, 2001, p. 5-11.

YOUNG, Keving. Is e-learning delivering ROI. **Industrial and Commercial Training**, v.34, nº 2, 2002, p. 54-61.

**APÊNDICE A : LEVANTAMENTO VIA E-MAIL**

## Levantamento de dados via e-mail

Prezado(a) Sr(a).

Meu nome é Tatiana Ghedine, sou mestranda em administração na Escola de Administração da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, localizada em Porto Alegre – RS, e integro o GIANTI – Grupo de Estudos sobre o Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação (PPGA/EA/UFRGS), do qual o prof. Henrique Freitas, meu orientador, é o coordenador.

Estamos realizando uma pesquisa, na área de administração, sobre Educação a Distância via Internet (EADI). Atualmente encontramos-nos na fase de definição da amostra que será utilizada na pesquisa.

Para poder dar continuidade de forma adequada ao trabalho, precisamos levantar entre as 500 Maiores e Melhores empresas do Brasil, segundo a revista Exame de 2002, as empresas brasileiras que utilizam EADI como uma ferramenta de treinamento e aprendizagem.

Tendo em vista que a sua empresa consta neste grupo, precisamos do seu apoio. Assim, gostaríamos de poder contar com a sua colaboração no sentido de fornecer algumas informações que se fazem necessárias nesta etapa do trabalho, para que se possa dar continuidade a pesquisa. Destaco que o nome da sua empresa não será divulgado. As perguntas desta fase da pesquisa são:

1- Sua organização promove cursos de Educação a Distância via Internet/Intranet?

( ) Sim (passe para a questão 4).

( ) Não.

2 – Sua organização pretende promover cursos de Educação a Distância via Internet/Intranet?

( ) Sim, no próximo ano.

( ) Sim, em um período de dois anos.

( ) Sim, em um período de cinco anos.

( ) Não.

3 – Pó que motivo a sua organização não promove cursos de Educação a Distância via Internet/Intranet? (duas respostas no máximo)

( ) Não faz parte da estratégia da organização.

( ) Não se pode capacitar os colaboradores através da Web.

- Não existe orçamento previsto para esse tipo de treinamento.
- Colaboradores preferem cursos externos.
- Como a Educação a Distância via Internet/Intranet é muito recente, pouco se sabe sobre sua aplicação.
- Outros, quais? \_\_\_\_\_
- 4 – A organização na qual você trabalha é de porte (quanto ao número de pessoas)
- Grande (mais de 500 pessoas).
- Médio (de 100 a 500 pessoas).
- Pequeno (menos de 100 pessoas).
- 5 – A organização na qual você trabalha é de capital
- Nacional.
- Estrangeiro.
- Misto.
- 6 – Que cargo você desempenha na organização?
- 7 – Qual o seu envolvimento com os cursos/treinamentos realizados em sua organização?
- 8 – Qual seu sexo?
- Feminino
- Masculino
- 9 – Qual a sua idade?
- 10 – Quanto tempo você trabalha na organização?

**APÊNDICE B : QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO - ETAPA EXPLORATÓRIA**

**Questionário para entrevista semi-estruturada realizada na fase exploratória<sup>12</sup>**

- 1 – A aprendizagem é importante para a sua empresa? Por quê?
- 2 – Como você definiria Universidade Corporativa?\*
- 3 – O que a Universidade corporativa difere de um departamento ou centro de treinamento na sua opinião?\*
- 4 – Quando a Universidade Corporativa entrou em funcionamento?\*
- 5 – Quem é o responsável pela Universidade Corporativa? Por quê?\*
- 6 - Onde ocorrem os cursos da Universidade Cooperativa?\*
- 7 – Por que motivo a sua empresa apoiou a utilização de cursos de EADI?
- 8 – Quem paga pelo programas de ensino disponibilizados?
- 9 – O treinamento possui um alcance mais estratégico ou tático? Por quê?
- 10 – Que tipos de cursos são oferecidos?
- 11 – Os cursos de formação à distância oferecidos por sua empresa tem alguma ligação com gestão de competências?
- 12 – Os treinamentos são dirigidos a que público (interno/externo)?
- 13 – Os colaboradores são estimulados a fazer os cursos somente em horário de trabalho, somente fora do horário de trabalho, ou em ambos?
- 14 – O resultado do treinamento é visto pelo aumento da produtividade dos profissionais, pelo aumento do desempenho no trabalho, ou por outro ponto?
- 15 – Os participantes dos cursos podem acessa-lo fora da empresa através da Internet?
- 16 – Os programas dão direito a créditos em cursos universitários formais?
- 17 – Qual a duração média de cada módulo que compõe um programa?
- 18 – Quantos módulos (cursos), em média, possui cada programa?
- 19 – Quantos alunos participam, em média, dos cursos?
- 20 – Os cursos estão disponíveis em mais de um idioma? Por quê?
- 21 – Quem coopera para a realização dos cursos de EADI?
- 22 – Os cursos utilizam que meios de comunicação assíncrona e síncrona?

---

<sup>12</sup> Questões com asteriscos foram perguntadas somente para a empresa que possuía uma universidade corporativa

23 – Os softwares que apóiam os cursos são desenvolvidos internamente? Por quê? Quais softwares são adquiridos prontos?

24 – O conteúdo dos cursos é desenvolvido internamente? Por quê? E qual a forma utilizada para apresentação do conteúdo?

25 – Como é avaliado o aprendizado do participante?

26 – Qual o custo do investimento realizado desde o início da implementação do EADI? E em quanto tempo este investimento foi feito.

27 - Como é feito para medir o retorno sobre este investimento realizado pela empresa?

28 – Quais as vantagens, desvantagens e dificuldades encontradas com a utilização da EADI?

29 – Na sua opinião quais são as condições fundamentais para que a EADI gere bons resultados para a organização.

30 – Você está satisfeito com a EADI em sua empresa? Por quê?

## **APÊNDICE C : INSTRUMENTO DE PESQUISA**

## Pesquisa sobre a adoção da Educação a Distância via Internet/Intranet pelas organizações privadas brasileiras

### Identificar quais as iniciativas de capacitação organizacional que as organizações adotam para capacitação dos colaboradores utilizando a Educação a Distância via Internet/Intranet

1. Por que motivo a sua empresa apoiou a utilização de cursos de EAD via Internet/Intranet? (resposta múltipla)

- a. Para ter acesso imediato às ferramentas de aprendizagem no local de trabalho.  
 b. Para reduzir os custos.  
 c. Como meio para atingir os objetivos estratégicos do negócio.  
 d. Para reduzir o tempo do colaborador longe do local de trabalho.  
 e. Por pedido dos colaboradores.  
 f. Para possibilitar que mais colaboradores tenham acesso à capacitação.

2. A sua organização estruturou para a capacitação organizacional (resposta única)

- a. um centro de treinamento que utiliza a EAD nos seus cursos.  
 b. uma Universidade Corporativa que utiliza a EAD nos seus cursos.  
 c. um centro de treinamento e uma Universidade Corporativa que utilizam a EAD nos seus cursos.  
 d. nenhuma das alternativas anteriores.

3. Os participantes dos cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização têm a possibilidade de acessar os cursos de fora do local de trabalho? (resposta única)

- a. Sim, todo o curso.  
 b. Sim, mas somente partes específicas do curso.  
 c. Não, nenhuma parte do curso.

4. Os participantes dos cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização são estimulados a fazer os cursos (resposta única)

- a. somente em seu horário de trabalho.  
 b. somente fora do horário de trabalho.  
 c. tanto em horário de trabalho quanto fora do horário de trabalho.

**Pensando nos cursos de Educação a Distância via Internet/Intranet oferecidos por sua organização, marque com X a opção que melhor representa a realidade destes cursos em sua empresa, considerando a seguinte escala:**

**(1) Nunca ; (2) Algumas vezes ; (3) Sempre**

5. Os cursos de EAD via Internet/Intranet são dirigidos

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| a. aos clientes internos (colaboradores da própria empresa).                     | 1 | 2 | 3 |
| b. aos parceiros da empresa (grupo que compõe a cadeia de valor da organização). | 1 | 2 | 3 |
| c. a qualquer pessoa da sociedade.   | 1 | 2 | 3 |

6. Quanto ao pagamento do desenvolvimento dos cursos de EAD via Internet/Intranet,

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| a. os colaboradores pagam seus cursos.                               | 1 | 2 | 3 |
| b. os parceiros da empresa pagam seus cursos.                        | 1 | 2 | 3 |
| c. as pessoas da sociedade pagam seus cursos.                        | 1 | 2 | 3 |
| d. as unidades de negócios internas pagam os cursos.                 | 1 | 2 | 3 |
| e. ocorre uma alocação corporativa de recursos para pagar os cursos. | 1 | 2 | 3 |
| f. Outro. Qual? _____  | 1 | 2 | 3 |

7. Os cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos na sua empresa possuem um alcance

- |                 |   |   |   |
|-----------------|---|---|---|
| a. estratégico. | 1 | 2 | 3 |
| b. tático.      | 1 | 2 | 3 |
| c. operacional. | 1 | 2 | 3 |

8. No final do curso de EAD via Internet/Intranet os alunos recebem

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| a. certificado da própria organização.   | 1 | 2 | 3 |
| b. certificado de cursos de empresas externas.                                     | 1 | 2 | 3 |
| c. créditos que são reconhecidos por instituições de ensino superior tradicionais. | 1 | 2 | 3 |
| d. Nenhuma forma de certificado.   | 1 | 2 | 3 |

9. O resultado do curso de EAD via Internet/Intranet é visto pelo aumento

a. da qualidade dos profissionais.	1	2	3
b. do desempenho do trabalho dos profissionais.	1	2	3
c. Outro. Qual? _____	1	2	3

10. A formação à distância via internet/intranet realizada em sua organização possui ligação com a gestão de pessoas por competências? De que forma?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Este conjunto de perguntas tem como o objetivo levantar informações específicas sobre os cursos de EAD realizados pelas organizações**

11. Desde quando (mês/ano) sua organização oferece cursos de EAD via Internet/Intranet? \_\_\_\_\_

12. Quantos cursos de EAD via Internet/Intranet a sua organização já ofereceu para os seus colaboradores? \_\_\_\_\_

13. Aproximadamente quantos colaboradores já participaram dos cursos de EAD via Internet/Intranet até o momento? \_\_\_\_\_

14. Deste número de colaboradores que participaram dos cursos de EAD via Internet/Intranet quantos não concluíram os cursos realizados até o momento e porquê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Os cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização, são realizados (resposta múltipla)

a. individualmente. \*

b. em turmas.

\* passe para a pergunta 17.

16. Cada turma ou edição do curso de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização, em média, é composta por quantos participantes? \_\_\_\_\_

17. Qual a previsão do número de cursos de EAD via Internet/Intranet a serem promovidos por sua organização até o final de 2003? \_\_\_\_\_

18. Qual o tempo médio, em horas, de duração dos cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização? \_\_\_\_\_

19. Quais são os assuntos/temas dos cursos de EAD promovidos por sua organização?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. Qual o público alvo dos cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização? (resposta múltipla)

a. técnicos

b. gerentes

c. Diretores

d. vendedores

e. pessoal da área operacional

21. Os cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização são baseados principalmente na (resposta múltipla)

a. auto-instrução dos participantes.

b. interação entre os participantes.

c. interação de cada participante com os professores/tutores.

d. interação do grupo de participantes com os professores/tutores.

22. Coopera(m) nos cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização (resposta múltipla)

- a. professores.  
 b. tutores que prestam apoio aos participantes.  
 c. equipe de suporte técnico para os participantes.  
 d. nenhuma forma de cooperação.

23. Os cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização estão disponíveis em qual(is) idioma(s) (resposta múltipla)

- |                                       |                                      |  |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> a. Português | <input type="checkbox"/> d. Espanhol | <input type="checkbox"/> g. Italiano           |
| <input type="checkbox"/> b. Inglês    | <input type="checkbox"/> e. Alemão   | <input type="checkbox"/> h. Outro. Qual? _____ |
| <input type="checkbox"/> c. Francês   | <input type="checkbox"/> f. Japonês  |  |

**Este conjunto de perguntas objetiva levantar algumas informações referentes às tecnologias de informação utilizadas pelas organizações para a Educação a Distância via Internet/Intranet**

24. Para a realização dos cursos de EAD via Internet/Intranet, a sua organização provêem aos colaboradores acesso a (resposta múltipla)

- a. Intranet da empresa.  
 b. Internet.  
 c. Extranet.

25. Os cursos de EAD via Internet/Intranet promovidos por sua organização normalmente utilizam (resposta múltipla)

- a. chats.  
 b. fóruns de discussão.  
 c. lista de e-mails.  
 d. videoconferência via Internet.  
 e. nenhum meio de comunicação.

26. A organização desenvolve internamente os SOFTWARES para os cursos de EAD via Internet/Intranet?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. Quais os SOFTWARES de apoio utilizados nos cursos promovidos a distância através da Internet/Intranet em sua organização?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. A organização desenvolve internamente o CONTEÚDO dos cursos de EAD via Internet/Intranet?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

29. Quanto à forma do conteúdo dos cursos de EAD via Internet/Intranet, são utilizados: (resposta múltipla)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> a. Textos                       | <input type="checkbox"/> e. Sons        |
| <input type="checkbox"/> b. Figuras (gráficos, desenhos) | <input type="checkbox"/> f. Jogos       |
| <input type="checkbox"/> c. Fotografias                  | <input type="checkbox"/> g. Simulações. |
| <input type="checkbox"/> d. Imagens em movimento         |   |

**Este conjunto de questões tem por objetivo saber como as organizações estão gerindo a avaliação de seus cursos de EAD**

30. Como sua organização avalia o APRENDIZADO dos participantes nos cursos de EAD via Internet/Intranet?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

31. Qual o investimento aproximado (em reais) realizado para a implementação da EAD via Internet/Intranet na sua organização?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

32. Em quantos meses esse investimento foi feito (desde a decisão de utilizar a EAD via Internet/Intranet até a realização do primeiro curso)?

\_\_\_\_\_

33. Como sua organização mede o retorno dos investimentos em cursos de EAD via Internet/Intranet?

\_\_\_\_\_

**Pensando nos cursos de Educação a Distância via Internet oferecidos por sua organização, marque com X a opção que melhor corresponde à sua opinião sobre estes cursos em sua empresa, considerando a seguinte escala:**

**(1) Não concordo ; (2) Concordo pouco ; (3) Concordo muito**

34. Quais as VANTAGENS que você identifica nos cursos de EAD via Internet/Intranet?

a. Redução do custo total com treinamento.	1	2	3
b. Pode ser usado com qualquer plataforma e sistema operacional.	1	2	3
c. Conteúdo facilmente atualizável, o que aumenta a confiança por parte do estudante.	1	2	3
d. Mínima tecnologia para acesso (microcomputador conectado à Internet).	1	2	3
e. Possibilidade de realização de simulação em um ambiente seguro.	1	2	3
f. Atinge um grande número de pessoas ao mesmo tempo, em diferentes locais.	1	2	3
g. Aprendizagem disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana.	1	2	3
h. Facilidade de aumentar o número de alunos por curso.	1	2	3
i. Aumento da eficiência da força de trabalho.	1	2	3
j. Aumento da retenção da força de trabalho.	1	2	3
k. Melhoria dos processos de negócio.	1	2	3
l. Aumento do interesse dos colaboradores por capacitação.	1	2	3
m. Outra. Qual? _____	1	2	3

35. Quais as DESVANTAGENS que você identifica nos cursos de EAD via Internet/Intranet?

a. Exige elevado conhecimento na compreensão de textos.	1	2	3
b. Exige elevado conhecimento na utilização da multimídia.	1	2	3
c. Serviços administrativos mais complexos que na modalidade presencial.	1	2	3
d. Altos custos iniciais dos programas.	1	2	3
e. Dificuldade de encontrar método de avaliação confiável.	1	2	3
f. Falta de socialização entre os participantes.	1	2	3
g. Necessidade de se ter um microcomputador com acesso a Internet.	1	2	3
h. Alto custo de manutenção dos cursos.	1	2	3
i. Abandonos e deserções são causados por falta de bom acompanhamento do processo.	1	2	3
j. Nem todas pessoas estão familiarizadas com o funcionamento do microcomputador.	1	2	3
K. Nem todas pessoas estão familiarizadas com o funcionamento dos softwares.	1	2	3
l. Outra. Qual? _____			

36. Quais as maiores DIFICULDADES que você identifica nos cursos de EAD via Internet/Intranet?

a. Definição clara de uma estratégia de aprendizado.	1	2	3
b. Comprometimento dos líderes da organização.	1	2	3
c. Mudança na cultura de aprendizado do indivíduo (que passa a ser responsável pelo seu próprio aprendizado).	1	2	3
d. Outra. Qual? _____	1	2	3

37. De acordo com sua opinião, quais as condições fundamentais para que a formação à distância via Internet/Intranet produza resultado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

38. Você está satisfeito com a forma como a EAD via Internet/Intranet vem sendo utilizada na sua organização? Por quê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Dados organizacionais</b>
39. A organização na qual você trabalha é de porte (quanto ao nº de pessoas): <input type="checkbox"/> 1. Grande (mais de 500 pessoas) <input type="checkbox"/> 2. Médio (de 100 a 500 pessoas) <input type="checkbox"/> 3. Pequeno (menos de 100 pessoas)
40. A organização na qual você trabalha é de capital <input type="checkbox"/> 1. Nacional <input type="checkbox"/> 2. Estrangeiro <input type="checkbox"/> 3. Misto
41. Em qual setor sua organização está inserida?
<b>Dados pessoais</b>
42. Que cargo você desempenha na organização? _____
43. Qual o seu envolvimento com os cursos realizados na sua organização? _____ _____
44. Qual seu sexo? <input type="checkbox"/> 1. Feminino <input type="checkbox"/> 2. Masculino
45. Qual a sua Idade? _____ anos
46. Quanto tempo você trabalha na organização? _____ anos
47. Qual o seu e-mail para contato? _____