

***E-Learning* e Educação Corporativa: a análise de um programa a partir do princípio da conectividade**

E-Learning and Corporate Education: analysis of a program from the principle of connectivity

Sheldon William SILVA 1; Amyra Moyzes SARSUR 2; Maria Celeste Reis Lobo de VASCONCELOS 3; Marcus Vinicius Gonçalves da CRUZ 4; Letícia Rodrigues da FONSECA 5

Recibido: 02/0516 • Aprobado: 23/05/2016

Conteúdo

1. Introdução
 2. Desenvolvimento
 3. Metodologia
 4. Resultados e discussões
 5. Considerações finais
- Referências

RESUMO:

Recentes estudos reforçam o crescimento dos programas de educação corporativa. A pesquisa parte da discussão a respeito dos instrumentos desenvolvidos em programas virtuais de formação profissional baseados em uma organização empresarial. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa brasileira do setor de serviços, junto aos gestores responsáveis pela ferramenta de treinamento a distância EXL. As percepções dos respondentes foram analisadas a partir do princípio da conectividade (Eboli, 2004). Constatou-se que a adoção/cominação do *e-learning* com outras metodologias de ensino configuram-se como estratégicas para o cumprimento das políticas de treinamento da Organização, indo ao encontro da literatura referenciada.

Palavras-chave: Educação corporativa. Educação a distância. *E-learning*. Conectividade

ABSTRACT:

Recent studies support the growth of corporate education programs. The research part of the discussion of the tools developed in virtual vocational training programs based on a business organization. a case study was carried out in a Brazilian company in the service sector, with the managers responsible for training tool distance EXL. Perceptions of respondents were analyzed pertir the principle of connectivity (Eboli, 2004). It was found that the adoption / combination of e-learning with other teaching methods are configured as strategic for the fulfillment of the Organization's training policies, meeting the referenced literature.

Keywords: Corporate Education. E-learning. Distance Education. Connectivity.

1. Introdução

Os processos relacionados ao desenvolvimento dos países têm na educação de modo geral, e na educação corporativa em particular, um dos seus elementos de competitividade fundamentais (Lanvin & Evans, 2013). Assim, a complexidade do ambiente empresarial contemporâneo exige das organizações formas de gestão flexíveis e alinhadas com a demanda do mercado. O aumento da demanda pela atualização e desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades exige das organizações maiores investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento dos empregados (Meister, 1999; Eboli, 2004).

De acordo com Abbad et al. (2010), visando à melhoria dos resultados organizacionais, muitos dos programas de educação corporativa incorporam tecnologias que permitem transpor a sala de aula física. Dentre os programas de educação corporativa a distância, o *e-learning* surge como alternativa para empresas que investem em programas de qualificação para funcionários.

Este trabalho deriva de um estudo que trata dos mecanismos de educação corporativa em uma empresa do setor de serviços e sua articulação com as estratégias de gestão de pessoas e adesão aos objetivos organizacionais, em seu esforço permanente por competitividade. Por meio de estudo de caso selecionado, busca-se analisar, baseado no princípio da conectividade proposto por Eboli (2004), as contribuições do programa de educação corporativa da Empresa X na modalidade *e-learning* denominada *EXL*.

Como suporte teórico são desenvolvidos os conceitos de educação corporativa e "*e-learning*". A pesquisa privilegiou a abordagem qualitativa, utilizando-se fontes secundárias com análise documental para explorar a história e evolução do *EXL*, bem como do contexto da empresa analisada. As fontes primárias privilegiaram quatro gestores do programa, buscando analisar suas percepções com relação aos ganhos alcançados, bem como as forças e limitações do programa *EXL* para a organização e seus profissionais.

Com referência ao campo de observação, a ideia inicial de analisar o programa de educação corporativa à distância na percepção de todos os gestores de treinamento da organização demandaria longo tempo de acompanhamento e acolhimento dos dados. Tal proposta esbarraria no fator geográfico, tendo em vista a alta dispersão geográfica dos ocupantes deste cargo presentes em todos os estados do Brasil.

A seguir, abordam-se os conceitos e formatos dos programas de educação corporativa, a partir de uma contextualização do ambiente em que as organizações estão inseridas e da revisão de seus principais conceitos. Trata-se também da evolução dos programas de educação corporativa, suas práticas e a utilização da educação à distância como instrumento de qualificação profissional nas organizações.

2. Desenvolvimento

2.1. A educação corporativa e seu contexto

As organizações cada vez mais se deparam diante do desafio de se manterem competitivas e bem posicionadas em seu mercado de atuação. Fato que não é novo são as discussões em torno da importância do colaborador e das ferramentas de gestão de pessoas capazes de possibilitar a essas organizações o alcance de seus objetivos e a melhoria de seus resultados. Nesse contexto, uma adequada gestão do conhecimento humano e organizacional cria vantagens competitivas para a organização, a partir do tratamento das informações, do compartilhamento do conhecimento individual para fomentar o conhecimento coletivo, da valorização do ser humano, suas habilidades e experiências (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Stewart, 1998; Vasconcelos & Ferreira, 2002).

De acordo com Ghedine (2003, p.19) apud Alperstedt (2001a), "as empresas estão cada vez mais investindo em seu capital humano, tornando o aprendizado uma estratégia de desenvolvimento organizacional com o objetivo de garantir a sobrevivência da empresa no mercado". As organizações assumem o fato de que a formação profissional é condição fundamental para seu crescimento e desenvolvimento sustentável, posicionando-se como atores educativos e assumindo a responsabilidade de capacitar seus empregados em conhecimentos técnicos e humanos.

Morgan (1996, p.75) reforça a necessidade de se desenvolver um processo de aprendizagem contínua, ao afirmar que "a organização de aprendizagem é uma escolha estratégica que tem por objetivo melhor adaptar a empresa frente à velocidade das mudanças no ambiente, tanto externo quanto interno, da empresa". Senge (2005) propõe a construção de uma organização que aprende a partir da qual

As pessoas possam expandir continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 2005, p.37).

A necessidade de investimentos em qualificação profissional fomenta o crescimento do treinamento dentro das empresas, a incorporação de programas de desenvolvimento profissional à estratégia da empresa, o aumento de recursos financeiros para o desenvolvimento desses programas e o surgimento de novas propostas de aprendizagem como os programas de educação corporativa (Meister, 1999; Eboli, 2004; Boff & Abel, 2005; Ricardo, 2007).

Meister (1999) aponta para uma mudança de paradigma na qual o foco do treinamento deixa de ser o funcionário isoladamente para ser o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização. Senge (2005) reforça essa mudança de paradigma ao mencionar que as empresas que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que cultivam nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender

em todos os níveis da organização. A mudança de paradigma do treinamento para aprendizagem pode ser mais bem ilustrada de acordo com a Figura 1:

Figura 1. Mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem

MUDANÇA DE PARADIGMA DO TREINAMENTO PARA APRENDIZAGEM		
ANTIGO PARADIGMA DE TREINAMENTO		PARADIGMA DE APRENDIZAGEM DO SÉCULO XXI
PRÉDIO	LOCAL	Aprendizagem disponível sempre que solicitada
ATUALIZAR QUALIFICAÇÕES	CONTEÚDO	Desenvolver competências básicas no ambiente de negócios
APRENDER OUVINDO	METODOLOGIA	Aprender agindo
FUNCIONÁRIOS INTERNOS	PÚBLICO ALVO	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores
PROFESSORES/CONSULTORES DE UNIVERSIDADES EXTERNAS	CORPO DOCENTE	Gerentes Seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
EVENTO ÚNICO	FREQUÊNCIA	Processo contínuo de aprendizagem
DESENVOLVER O ESTOQUE DE QUALIFICAÇÕES DO INDIVÍDUO	META	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Fonte: Meister, 1999.

É oportuno ressaltar que as estratégias de desenvolvimento corporativo devem estar alinhadas com as estratégias do negócio. De acordo com Ferreira et al. (2006, p.7) "os métodos, as práticas e as ações não terão valor se não estiverem claramente comprometidos com o entendimento do segmento e do negócio da organização que os abriga". Com a emergência dos novos modelos de capacitação profissional e desenvolvimento organizacional, as organizações estão estruturando seus programas de aprendizagem para que sua atuação esteja intimamente ligada à estratégia de atuação da empresa. Meister (1999, p.23) atenta para o fato de que "uma mudança bastante significativa, aqui, é como a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes empresariais".

O tema educação corporativa não é novo. Muito menos recente é o interesse das organizações em desenvolver equipes que produzam resultados satisfatórios e que permitam a perpetuidade do negócio (Meister, 1999; Eboli, 2004). De acordo com Vitelli (2003) é difícil precisar o surgimento dos primeiros programas de educação corporativa, tendo em vista que as organizações já possuíam programas internos de treinamento. A autora aponta o surgimento de Universidades Corporativas nos Estados Unidos, com programas de capacitação estruturados no final dos anos 1950 e início década de 1960, como a Universidade do Hambúrguer do Mcdonald's e o campus de Crotonville da General Electric.

Destacam-se nos estudos de Meister (1999) e Eboli (2004) a criação de Universidades Corporativas (UCs), possibilitando o fortalecimento de parcerias entre empresas e escolas tradicionais, com o objetivo de agregar valor à empresa, gerando e disseminando o conhecimento na organização, proporcionando aos empregados acesso à capacitação e qualificação contínua para o trabalho, preenchendo as lacunas existentes na educação de formação básica.

Na perspectiva do significado de educação corporativa com relação a ações desempenhadas pelas organizações em seu processo de gestão, pode-se citar Martins (2006, p.157), para quem educação corporativa é "um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo da mesma". Seguindo a mesma premissa, Eboli (2004, p.48) define o termo educação corporativa como "o conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso do negócio".

Partindo para um enfoque conceitual voltado para as práticas educacionais de treinamento e desenvolvimento empresarial, destaca-se também Costa Filho (2006 p.34) apud Silva (2002) que define educação corporativa "como o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional".

Compartilhando da mesma visão, Ferreira et al. (2006, p.5) argumentam que além da tarefa de suprir lacunas de formação, desenvolvimento intelectual e conteúdos para o bom desempenho no trabalho, as organizações educam pela cultura compartilhada, respondendo aos direcionamentos da empresa, ficando atrelada à estratégia de resultados. Vergara (2000, p.182) trata a educação corporativa, em relação ao desenvolvimento dos funcionários, com o significado de absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas ao exercício de um cargo, função ou atividade, devendo estar alinhado à missão, aos objetivos e às estratégias do negócio de uma empresa específica e ser contínuo. Apesar de as empresas brasileiras darem mais atenção a programas de educação corporativa somente a partir dos anos 1990 (Meister, 1999), torna-se relevante destacar o crescimento dessa prática no Brasil, seguindo uma tendência mundial. De acordo com Eboli et al (2005), o processo de evolução da educação corporativa no Brasil tem sido muito dinâmico, o que requer um mapeamento mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras, tornando-se relevante um conhecimento mais aprofundado da realidade brasileira em termos de Educação Corporativa, apontando-se resultados e análises das práticas das organizações brasileiras, em função do assunto ainda ser alvo de reduzido volume de publicações. (Eboli et al, 2005, p.2).

No Brasil, a primeira experiência de implantação de um programa de educação corporativa foi a da Academia Accor, em 1992. Em seguida surgiram a Universidade Martins do Varejo, em 1994 e a Universidade Brahma, em 1995. De acordo com Eboli, Hourneaux e Mancini (2005), a partir de 2000 é expressivo o crescimento dos casos de universidades corporativas no Brasil, tanto na esfera pública quanto na privada.

2.2. O *E-learning* na educação corporativa

O surgimento de diferentes terminologias atesta o avanço do conceito Ensino à Distância - EAD e da utilização dos recursos computacionais para comunicação. Numa perspectiva empresarial, a EAD contribui para a área de treinamento das empresas com o incremento de soluções tecnológicas capazes de sustentar a necessidade de aprendizagem corporativa à distância, incorporando uma pedagogia cujo pilar é a conectividade (Martins, 2006; Brunstein et al, 2012).

Corroborando com essa perspectiva, Abbad et al (2010, p.292) reforçam o crescimento dos programas de educação corporativa baseados em ambientes virtuais que apoiam as tecnologias de comunicação e informação à distância. A adoção dessas ferramentas, de acordo com as autoras possibilitam a adoção do *e-learning* ou b-learning em grande escala pelas universidades corporativas e pelas instituições de ensino. A adoção dessa ferramenta é estimulada por possibilitar o alcance de um grande número de funcionários, mesmo dispersos geograficamente, a racionalização de custos, por suprir o aumento da demanda por formação e treinamento, pela flexibilização do estudo com relação a tempo e locomoção, num cenário de rápida produção de conhecimento e informação e mudanças tecnológicas do mercado de trabalho. (Kaufman, 2002; Pimentel & Santos, 2003; Vasconcellos, 2008).

A utilização das metodologias à distância e sua combinação com ações de treinamento empresariais visam facilitar o atendimento à demanda de treinamento por parte das empresas. De acordo com Mugnol (2009, p.346) os recursos computacionais, a multimídia e a internet ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem e, sendo adequadamente projetadas, atender a demanda por educação. O autor ainda ressalta que o atendimento rápido e crescente à demanda por capacitação e treinamento permeia a utilização de meios de comunicação capazes de atingir grandes quantidades de pessoas, associados a tecnologias interativas e metodologias colaborativas.

Pertinente frente às conceituações apresentadas, nota-se semelhanças nas conceituações de educação à distância e *e-learning*, sendo coerente, portanto, apresentar as diferenças existentes nessas temáticas. Abbad et al (2010, p.292) conceituam *e-learning* como "aprendizagem apoiada por recursos da web que combina múltiplas mídias e tecnologias como: comunicação por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimídia, entre outras".

Silva (2002) apresenta diferenças conceituais onde a educação à distância baseia-se na noção de distância física entre o aluno e o professor, sendo permitido o uso de diferentes meios de comunicação (correspondência postal, rádio, televisão, telefone, fax, computador, internet) que permitem a abordagem educacional. O *e-learning* é apresentado como uma modalidade de educação à distância pautada pela utilização da internet, cuja comunicação pode ocorrer de forma síncrona ou assíncrona, para distribuir rapidamente informações ou promover a interatividade propiciada pela internet para integrar pessoas (Silva, 2002, p.233)

Ferreira et al (2006 p.148) apud Soeltl (2002) diferem a forma síncrona da assíncrona, onde na modalidade síncrona os participantes e os instrutores têm dia e horário determinados para realizar as atividades de forma presencial ou virtual, através de videoconferência, audioconferência, fórum ou *chat*.

A modalidade assíncrona se refere a realização de atividades em dia e horário da sua conveniência do participante, independentemente da presença do professor ou instrutor e dos demais integrantes da turma. Abbad et al (2010, p.293) se referem a questão das interações entre participantes e instrutores, onde "o *e-learning* e o *blended learning* incluem interações síncronas e assíncronas. Em cursos mistos, há também encontros face a face entre professores e alunos". Tal afirmação reforça a utilização, por parte das empresas, da combinação de modelos de treinamento mesclando ações presenciais e à distância.

Pimentel e Santos (2003) conceituam *e-learning* como ferramenta indispensável para prover, de forma rápida, treinamento a profissionais. É a forma de entregar conteúdo via todo tipo de mídia eletrônica, incluindo Internet, intranets, extranets, salas virtuais, fitas de áudio/vídeo, TV interativa, chat, e-mail, fóruns, bibliotecas eletrônicas e CD-ROM, visando o treinamento baseado em computador e na Web, caracterizado pela velocidade, transformação tecnológica e suporte às interações humanas (Pimentel & Santos, 2003, p.2).

Em se tratando dos benefícios apontados, faz-se necessário trazer a luz dessa contextualização, as limitações que os programas de educação corporativa a distância, mais especificamente o *e-learning*, apresentam.

Em contraponto, por ser uma nova abordagem, o *e-learning* provoca desconfiança por se tratar de uma modalidade interativa que exclui o contato do aluno com o tutor ou professor. Conforme tratado por Pascual (2003), "El elearning también comporta unas dificultades e inconvenientes (la ausencia de contacto humano dificulta sentirse parte de una comunidad educativa, el elevado grado de motivación necesaria para seguir un curso online, etc.) que deben superarse."

Além disso, essa metodologia está sujeita a limitações e falhas tecnológicas por se basear na utilização de recursos computacionais e de rede, pela limitação do aluno no manejo desses recursos, falta de disciplina do aluno ou treinando, falta de apoio dos gestores e líderes no incentivo a sua utilização e pelo alto investimento inicial nesse projeto (Pimentel & Santos, 2003; Vasconcellos, 2008; De Freitas & Bandeira-de-Mello, 2013).

3. Metodologia

O objetivo principal desta pesquisa é investigar, na percepção dos gestores do *e-learning* de uma empresa como tem sido o desenvolvimento e aplicação do programa de educação corporativa a distância de uma empresa do ramo de serviços.

Com relação aos fins, a pesquisa é descritiva, levando-se em consideração o fato de que a mesma pretende obter e investigar os dados referentes ao programa de educação corporativa baseado no *e-learning* da empresa pesquisada. (Gil, 2002; Raupp & Beuren, 2003; Vergara, 2003). Quanto aos meios, a presente pesquisa é documental e empírica. De acordo com Richardson (1999, p.85) o pesquisador pode utilizar "como material de estudo qualquer forma de comunicação, usualmente documentos escritos, como livros, periódicos, jornais, mas também, pode recorrer a outras formas de comunicação".

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. De acordo com Neves (1996, p.104), a pesquisa qualitativa visa "obter dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo". Ainda de acordo com o autor, nas pesquisas qualitativas "é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados".

Este trabalho ainda assume a característica de um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.26) o estudo de caso é escolhido "ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes". Segundo Gil (2002, p.54) o estudo de caso consiste no "estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado".

Essa pesquisa utilizou como caso uma empresa do ramo de serviços, que chamaremos de Empresa X, sendo objeto de estudo o seu programa de educação corporativa baseado no *e-learning*, o qual nomeamos EXL.

A entrevista semiestruturada foi a técnica utilizada com a finalidade de investigar a história do EXL e como o programa de educação corporativa tem se desenvolvido ao longo dos anos. De acordo com Boni e Quaresma (2005, p.75), as entrevistas semiestruturadas combinam "perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto".

A pesquisa foi desenvolvida junto aos atores responsáveis pela idealização e gerenciamento do EXL, de maneira a permitir a construção de sua evolução ao longo do tempo e da sua dinâmica atual. Dentre os selecionados como respondentes, estão incluídos quatro gestores da ferramenta de *e-learning* EXL da Empresa X que administram o departamento de treinamento. A seleção dos sujeitos a serem entrevistados levou em consideração o fato de que os gestores acima mencionados são responsáveis pela definição e

acompanhamento da estratégia de treinamento e desenvolvimento da maior parte de empregados da Empresa X, que soma uma população de 66.628 funcionários, que correspondem a 69,95% do quadro da organização. De acordo com Minayo (1999, p.43) a "pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade".

Foram realizados cinco contatos com os respondentes que resultaram nas entrevistas gravadas, que foram transcritas e analisadas sob a técnica de análise de conteúdo nos termos de Bardin (1997). A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1997, p.31) "é um conjunto de técnicas de análise das comunicações". O autor ainda completa: "não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto". Minayo (1999, p.74) destaca duas funções na aplicação dessa técnica: a verificação de hipóteses ou questões e a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

A partir da definição dos preceitos teóricos contidos em Eboli (2004), este estudo sistematizou os conteúdos teóricos e trabalhou nos resultados da pesquisa de campo. Eboli (2004) realça em seu estudo práticas que devem ser adotadas para que os programas de educação corporativa obtenham sucesso e alcance os objetivos propostos. São destacados sete princípios, conforme figura 2:

Figura 2: Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplando o público interno e o externo; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a "aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar".
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli, 2004.

Tendo em vista que a pesquisadora Eboli (2004) é uma referência no Brasil em pesquisa acadêmica sobre educação corporativa e na disseminação do conceito em inúmeras organizações de destaque no cenário empresarial brasileiro (Fischer & Amorim, 2010), privilegiou-se nessa pesquisa o princípio da Conectividade de Eboli (2004) como central, complementados por elementos de Meister (1999) que demonstraram enriquecer o olhar sobre o EXL, objeto deste trabalho.

4. Resultados e discussões

A partir deste conjunto de informações e das discussões conceituais será apresentado o cruzamento entre as informações obtidas por meio da pesquisa realizada com os gestores e o princípio da Conectividade formulado por Eboli (2004), complementado pelo trabalho de Meister (1999). De acordo com Eboli (2004), o princípio da conectividade tem como premissa privilegiar a construção social do conhecimento

por meio do estabelecimento de conexões que permitam intensificar a comunicação e a interação entre os usuários e a ferramenta de educação.

Um ponto relevante apontado na entrevista com os gestores foi o fato de que o EXL é desenvolvido por profissionais da organização que acompanham e monitoram as participações e o feedback que é passado pelos treinados a respeito do conteúdo acessado. A autonomia e a velocidade que a ferramenta proporciona para busca do conhecimento é realçada por um dos entrevistados quando afirma que

Os conteúdos podem ser acessados de qualquer equipamento conectado à internet, ou seja, dentro ou fora das dependências da organização. (Gestor1)

Atestando essa perspectiva, segue depoimento de outro entrevistado a respeito da utilização de tecnologias que permitem a facilidade e acesso a conexão com o programa, bem como evitar falhas de entendimento entre o preconizado pela área de Treinamento e o instrutor por exemplo

...bom, eu acho que tem a interatividade, que assim, apesar do EXL ser assíncrono, ou seja, eu não falo diretamente com o instrutor, o EXL tende a ter todas as dúvidas sanadas por meio da leitura. E se a pessoa tiver dúvida em alguma coisa, a gente coloca um canal para ela tirar essa dúvida e, quando essa pessoa tirar essa dúvida, a gente vai saber que realmente essa informação está faltando; o que se faz: a gente complementa no próprio treinamento. (Gestor3)

Por mais que tenha um alinhamento entre o Departamento de Treinamento e o instrutor, algumas coisas podem ficar desalinhadas e com isso o funcionário perde. No EXL não. Outra coisa é fazer na hora que você quer, no momento que você quer, e o funcionário tem liberdade para fazer isso, para poder fazer no seu ritmo. (Gestor1)

Em se tratando de um programa de educação corporativa, baseado na utilização de recursos tecnológicos, é importante estar atento às limitações que existem na implantação dessa ferramenta. Ferreira et al. (2006, p.5) destacam algumas dessas limitações, tais como a falta de interatividade, a evasão de alunos, conteúdos fracos, materiais didáticos pouco atraentes e a ausência da verificação do nível de aprendizagem.

Um dos entrevistados, quando questionado sobre a interatividade disponível no EXL, apresenta uma limitação técnica do programa, sendo que

O programa de educação corporativa em análise deveria ser mais ágil... a construção de internet demora muito mais do que se espera, sendo necessário uma área técnica para colocar as informações que o instrutor necessita passar. (Gestor2)

Nessa mesma linha, pelo fato de ser uma ferramenta técnica, baseada em recursos tecnológicos, há limitações que impedem, conforme um dos entrevistados, fazer com que o EXL seja mais interativo, atraente e mais ágil:

...o EXL é uma ferramenta técnica, que precisa de toda a tecnologia da informação. Então existem coisas que nós estamos limitados por conta da própria limitação do Brasil. Hoje a gente tem um Brasil que ainda não tem internet rápida em todos os lugares. Eu acabo diminuindo a interação, diminuindo o peso das telas para chegar em todo o lugar. Então eu poderia melhorar nisso e a gente procura sempre melhorar de modo que todo mundo consiga ver da mesma forma. Não adianta eu fazer uma coisa legal para os grandes centros RJ, SP, MG, para que essas pessoas vejam o curso com mais interatividade, que tenha bate-papo, que tenha alguma coisa que traga mais interatividade, mas eu não consigo alcançar o Amazonas e as pequenas cidades, porque aí o grande mote, a democracia, ele não seria verdadeiro. Por fim, tem melhorias a ser feitas, mas é uma melhoria em conjunto com tudo, não é assim só nele, tem que – assim - está sendo trocado o gerenciador, que vai acontecer ainda este ano, até julho, que vai trazer uma grande melhoria. Pretendemos fazer com que se torne um pouco mais interativo, que tenha vídeo, coisas nesse sentido, mas não é só o EXL, o Brasil tem que melhorar. (Gestor1)

Conforme destacado pelos respondentes, o EXL depende de uma infraestrutura tecnológica adequada e que faça com que seu conteúdo possa ser desenvolvido com mais recursos visuais, para então ser disponibilizado a todos os funcionários dispersos em todo território brasileiro.

Comparado com outras ferramentas de educação e capacitação profissional, a implantação do EXL permitiu, segundo um dos respondentes, complementar as ações de treinamento da empresa, de forma que a ferramenta de educação a distância funcionasse como uma espécie de nivelamento e complemento das ações de capacitação presenciais, proporcionando discussões mais ricas e um melhor aproveitamento do conteúdo na sala de aula.

Fischer e Amorim (2010, p.10) partem do princípio de que "é importante ressaltar que, apesar da intensa disseminação do *e-learning*, o treinamento presencial não perderá seu espaço. As empresas precisam

encarar as duas formas como complementares e não excludentes". De acordo com um dos entrevistados, o EXL não tem a intenção de substituir o programa de capacitação presencial, mas, de fato, enriquecê-lo, conforme se pode perceber em seu depoimento:

...o EXL complementou o treinamento presencial. Nunca ele entrou para substituir. A gente não tinha a intenção de substituir o presencial pelo on-line, mas sim, fazer com que o presencial se tornasse mais rico, de modo com que as pessoas já viessem com um preparo, com um nivelamento, mais niveladas para a sala de aula, para obter discussões mais ricas, e não para você ficar ensinando coisas que você poderia ter dado anteriormente ao presencial. Por exemplo: eu vou dar um curso de mercado de capitais que o presencial seria mais rico então é muito interessante que a pessoa já tenha ou já saiba sobre matemática financeira. E antes, a gente tinha que trazer para a matemática financeira, ensinar matemática financeira para depois fazer o curso de mercado de capitais. Um exemplo tá? E hoje não se faz mais isso. Hoje a pessoa já vem com esse preparo: olha, antes de você vir para a sala de aula você tem que saber matemática financeira e para isso a gente disponibilizou um curso por meio do EXL. (Gestor4)

Segundo um dos entrevistados, o EXL facilita o desenvolvimento de ações de capacitação presenciais na organização, propiciando maior disseminação e aproveitamento do *Blended learning*. De acordo com Rodrigues (2010), o *blended learning* configura-se como um regime misto de ensino caracterizado pela articulação de momentos presenciais e momentos on-line. Corroborando, Bartolomé (2004, p.3), "la definición más sencilla y también la más precisa lo describe como aquel modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial".

Gouveia (2006) ressalta que o *blended learning* é uma alternativa de apoio ao *e-learning* no sentido de assegurar suas vantagens e minimizar sua principal deficiência em relação a assincronia, possibilitando uma interação mais humana entre quem ensina e aprende. A combinação de múltiplos métodos de ensino/aprendizagem abordada por Mateus Filipe e Orvalho (2004) reforçam a utilização do *blended learning*. Com a disseminação das tecnologias de informação e comunicação (TIC), emergiu um novo conceito identificado pelo *blended learning*, onde a aprendizagem é um processo contínuo, deixando de estar constringido a um só contexto, espaço ou a um dado momento. Meister (1999) argumenta que, no âmbito organizacional, é presente a necessidade de, por meio dos recursos tecnológicos que facilitam a conexão e acessibilidade dos empregados, estimular o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiência entre empregados, parceiros e demais pertencentes à cadeia produtiva.

A argumentação de que o EXL é considerado uma ferramenta moderna foi unânime entre os respondentes, sendo que em relação às exigências do mercado é considerado um importante aliado no desenvolvimento dos empregados por acelerar o processo de capacitação e a formação de novos talentos. A disponibilidade e acessibilidade do EXL é frequentemente evidenciada nas falas dos entrevistados, como se percebe nos depoimentos a seguir:

...eu vou dar o exemplo do primeiro curso que a gente fez que foi o de Matemática Financeira, que há quinze anos era dado apenas para Gerentes. E o que acontece. Hoje a gente tem mais de quatro mil gerentes de agência, excluindo-se a rotatividade, porque as pessoas vão sendo promovidas, sendo desligadas e assim por diante. Eu nunca iria conseguir treinar as quatro mil pessoas. Com o EXL eu consigo treinar essas quatro mil pessoas e melhor, eu posso treinar desde um nível mais baixo, que seria um estagiário, pois se ele quiser fazer o EXL ele pode fazer e assim, eu estou fazendo com que todo mundo tenha acesso ao mesmo conteúdo, com as mesmas oportunidades. (Gestor4)

...a conectividade... acho que isso é o principal. Tem muitas empresas que usam o *e-learning* como instrumento para diminuir custos, obviamente que todas as empresas buscam a redução de custos, mas eu tenho certeza que esse não foi o principal argumento utilizado para implantação do EXL aqui dentro. Pode ter sido um dos argumentos, mas não o principal. Certamente, acho que o principal mesmo é a capacitação do corpo de funcionários. O rápido acesso, hoje se lança um produto, eu coloco logo em seguida o conteúdo porque ele é de rápida construção e também a aceitação. (Gestor2)

...uma vez eu coloquei um curso sem querer no ar, ele estava pronto, mas não podia ter sido lançado ainda. Eu o coloquei e retirei em menos de uma hora e ele já tinha mais de cem pessoas inscritas, ou seja, a divulgação dele é muito rápida, então, a aceitação dele pelos funcionários foi muito rápida. Então, eu acho que isso é um conjunto, teve a facilidade para a organização de dar a informação com mais agilidade e a aceitação do quadro de funcionários de poder obter essa informação com mais agilidade. (Gestor1)

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados foi a democratização do conhecimento, uma vez que cada empregado tem a autonomia e a possibilidade de gerir o seu desenvolvimento, respeitando o seu ritmo individual, independentemente do nível hierárquico que o empregado ocupa. O EXL auxilia, de acordo com os gestores entrevistados, os programas tradicionais de capacitação, que são os cursos presenciais, em que os conteúdos de alguns cursos são desenvolvidos como pré-requisitos para esses programas, que se complementam no processo de formação profissional.

5. Considerações finais

A difusão dos processos de educação corporativa levou à análise de ferramenta de treinamento virtual EXL sob a perspectiva do princípio da Conectividade (Eboli, 2004), complementados pelos estudos de Meister (1999). Buscou-se a partir da descrição de seu desenvolvimento, analisar sua contribuição para a organização e profissionais por meio da percepção de seus gestores, bem como suas limitações.

Os achados iniciais da pesquisa corroboram a dinâmica do contexto apresentado, mostrando que as empresas estão migrando suas atividades de T&D para programas de educação corporativa próprios, com conteúdo direcionado ao negócio da organização. (Meister, 1999; Franco, 2003; Lacerda, Abbad, 2003; Eboli, 2004; Eboli, Fischer, Amorim, Moraes, 2010)

A pesquisa mostrou ainda que o EXL facilita o desenvolvimento das ações de treinamento e contribui para a melhoria do desempenho e do resultado organizacional, uma vez que a instituição financeira estudada continua sua expansão e se mantém entre as dez maiores do país. Em consequência do aumento do uso da tecnologia para melhorar o desempenho empresarial, o EXL se apresenta como uma ferramenta tecnológica de fácil acesso, democrática e inovadora. Essa situação permite que o profissional desenvolva suas habilidades realizando cursos com conteúdo alinhado às práticas empresariais necessárias para determinada situação cotidiana do trabalho, contemplando as premissas do princípio da conectividade expostas por Eboli (2004).

Atualmente percebe-se que várias organizações têm adotado programas de educação corporativa a distância visando melhor qualificar seu quadro de funcionários. Essa adoção advém da necessidade de sobrevivência da empresa no mercado e na melhoria de seus resultados organizacionais. Eboli et al. (2005, p.14) destaca que "as contribuições geradas pela Educação Corporativa no Brasil são expressivas e que as ações voltadas às competências humanas e empresariais – que vão além das fronteiras da própria organização – têm sido efetivas e evidenciadas".

Na percepção dos gestores, o programa de educação corporativa é considerado consolidado e irá, cada vez mais, assumir um espaço maior nas ações de qualificação, seja combinado ou isolado de outras modalidades de treinamento.

É preciso também reconhecer as limitações do objeto da pesquisa. O EXL é um programa que depende de recursos tecnológicos para que o usuário possa acessá-lo. No Brasil, principalmente nas cidades distantes dos grandes centros, o acesso à internet ainda é uma barreira para a otimização e melhoria do conteúdo. Em se tratando de uma organização com grande capilaridade, atuando em todo o território nacional, tais barreiras são significativas no sentido de propiciar ações de Recursos Humanos com equidade aos empregados, como preconiza as premissas de construção de sentido sugeridas por Senge (2005), bem como o escopo dos instrumentos de educação corporativa descritos por Eboli (2004) e Meister (1999).

Observa-se a partir das locuções dos sujeitos entrevistados que o programa desenvolvido pela empresa não cumpre um dos objetivos e práticas do princípio da conectividade, se levado em consideração o fato de que o foco do programa é estritamente interno, exclusivo aos funcionários da empresa. Demais parceiros da cadeia de valor como clientes, fornecedores, distribuidores e outros não são "conectados" com o programa EXL.

A pesquisa não pretende esgotar os assuntos abordados e nem tampouco em relação ao EXL especificamente. Não obstante, espera-se contribuir para a organização de forma que o EXL possa ser analisado em relação a outros modelos de educação corporativa. Para a academia, espera-se que a pesquisa possa fomentar futuros estudos comparando-se o EXL com ferramentas de *e-learning* de outras organizações e setores produtivos, bem como aplicados a outros observadores que não os gestores, como funcionários, usuários, fornecedores e comunidade.

Referências

- Abbad, G. Zerbini, T. Souza, D. B. L. (2010). Panorama das pesquisas em Educação à distância no Brasil. Estudos de Psicologia (UFRN), v. 15, n. 3, p. 291-298.
- Bardin, L. (1997). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Bartolomé, A. (2004). Blended learning: Conceptos básicos. Recuperado de http://www.lmi.ub.es/personal/bartolome/articuloshtml/04_blended_learning/documentacion/1_bartolome.pdf.

- Boff, L. H. Abel, M. (2005). Autodesenvolvimento e Competências: O caso do Trabalhador de Conhecimento como Especialista, In: Ruas, R.; Antonello, C. S. Boff, L. H. (Org.). Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre (RS): Bookman.
- Boni, V. Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1, p. 68-80.
- Brunstein, J. Scartzini, V. Rodrigues, A. L. (2012) Sustentabilidade na Educação Corporativa e o Desenvolvimento de Competências Societais. Organização e Sociedade, v. 19, no. 63, P. 583-598.
- Costa Filho, I. F. (2006). Conceito de educação corporativa no âmbito dos Fóruns de Competitividade. In: Ferreira, J. R. e Benetti, G. O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI.
- Davenport, T. Prusak, L. (1998). Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.
- De Freitas, A. S. Bandeira-de-Mello, R. (2013). Uma grounded theory para a ação gerencial no processo de implementação do e-learning nas escolas de negócios do Brasil. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=337228654002>.
- Eboli, M. Hourneaux, F.J. Mancini, S. (2005). Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa. Brasília: Anais do XXIX EnANPAD.
- Eboli, M. (2005). O papel das lideranças no êxito de um Sistema de Educação Corporativa. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.45, n.4, p.118-122.
- Eboli, M. (2004). Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente.
- Ferreira, J. R. Benetti, G. (2006). O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, p. 157-166.
- Ferreira, C. P. Cardoso, A. S. R. Corrêa, C. J. França, C. F. (2006). Modelos de gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Fischer, A. L. Amorim, W. A. C. (2010). Gestão do Conhecimento e educação corporativa: integração, complementaridade e sobreposições. In: Eboli, M. Fischer, A. L. Amorim, W. A. C. Moraes, F. C. C. (Org.). Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas.
- Franco, D. (2003). As pessoas em primeiro lugar: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lacerda, E. R. M. Abbad, G. (2003). Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 4, p.77-96.
- Ghedine, T. Testa, M. G. Freitas, H. (2008). Educação a Distância via Internet em Grandes Empresas Brasileiras. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.48, n.4, p.2-10.
- GIL, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Gouveia, L. B. (2006). A necessidade de capacitar conhecimento para o território. In T-MEDIA e Ciência, A revista da Ciência, Tecnologia e Inovação em Portugal, nº 19. Cartaxo.
- Kaufmann, J. N. (2002). Turbulências no mundo do trabalho: quais são as perspectivas? (Tradução de Carlos Eduardo Loddo). Revista Serviço Social e Sociedade. v. 9, n. 69. São Paulo: Cortez, p. 30-52.
- Lanvin, B. Evans, P. (2013). The Global Talent Competitive Index. Singapore: INSEAD.
- Martins, H. G. (2006). Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. In: Ferreira, J. R. Benetti, G. O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL p. 157-166.
- Mateus Felipe, A. J. Orvalho, J. G. (2004). Blended-learning e a aprendizagem colaborativa no ensino superior. In: Congresso Iberoamericano de Informática Educativa. Monterrey, México. Porto Alegre: UFRGS.
- Meister, J. C. (1999). Educação Corporativa. São Paulo: Makron Books.
- Minayo, M. C. de S. (1999) Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes.
- Morgan, G. (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.
- Mugnol, M. (2009). A educação a distância no Brasil: conceitos e fundamentos. Rev. Diálogo Educ., v. 9, n. 27, p. 335-349.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Cadernos de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 103-113.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1997). Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus.
- Pascual, M. P. (2003). El *Blended learning* reduce el ahorro de la formación online pero gana en calidad. Recuperado de <http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/formacionvirtual/1181108.asp>

- Pimentel, C. C. Santos, N. (2003). *E-learning: Novos Rumos em Educação e Treinamento*. Rio de Janeiro: UERJ.
- Raupp, F. M. Beuren, I. M. (2003). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Ricardo, E. J. (2007). *Gestão da educação corporativa: cases, reflexões e ações em educação à distância*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, L. (2010). Uma nova proposta para o conceito de blended learning. *Interfaces da educação*: Recuperado de <http://periodicos.uems.br/novo/index.php/interfaces/article/view/72/52>.
- Senge, P. (2005). *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller.
- Silva, D. (2002). *Educação Corporativa*. *Revista do Estudante OnLine: FECAP*. Recuperado de http://www.fecap.br/Portal/arquivos/graduação_rev_estudante_on_line/educação_corporativa/Deborah_Ribeiro_Silva.pdf.
- Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Vasconcellos, L. (2008). *Adoção de inovações: o uso do e-learning por colaboradores de uma empresa de telecomunicações*. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Vasconcelos, M. C. R. L. Ferreira, M. A. T. (2006). *Gestão do Conhecimento Tecnológico: Desafios e Oportunidades no Brasil*. *Journal Of Technology Management And Innovation*, Santiago, Chile, p.88-99.
- Vergara, S. C. (2000). *Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 34, n. 5, p. 181-188.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vitelli, A. P. D. (2003). *As universidades corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações*. Dissertação (Mestrado em Organização, Planejamento e Recursos Humanos). Programa de Pós-graduação em Administração. Fundação Getúlio Vargas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

-
1. Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo (2012), Especialista em Gestão Empresarial e Bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade do Estado de Minas Gerais (2006). sheldonwilliamsilva@gmail.com
 2. Doutora em Administração pela FEA da Universidade de São Paulo - USP (2007), Mestre em Administração pelo CEPEAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (1999), Especialista em Recursos Humanos pela UNA Faculdade de Ciências Gerenciais (1990). Possui graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1987) e em Psicologia pelo Unicentro Newton Paiva (1996). asarsur@hotmail.com
 3. Possui graduação em Engenharia Química pela Universidade Federal de Minas Gerais (1973), mestrado em Ciências Técnicas Nucleares pela Universidade Federal de Minas Gerais (1980), doutorado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2000) e pos doutorado no Center for Research in Innovation Management - CENTRIM, Universidade de Brighton, na Inglaterra (2007). celestevvasconcelos@gmail.com
 4. Possui graduação (1993), mestrado (1996) e doutorado em Administração (2005) pela Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Realizou Doutorado Sanduíche na American University, Washington, D.C., Estados Unidos (2003). marcus.cruz@fjp.mg.gov.br
 5. Graduada em Ciência da Computação (UNIS-MG) e Administração (FACECA). Especialista em Gestão de Tecnologias da Informação (UNINCOR). Mestra em Administração (CNEC). Doutora em Administração (MACKENZIE). leticia@unis.edu.br
-

Revista Espacios. ISSN 0798 1015

Vol. 37 (Nº 26) Año 2016

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]