

Ângelo Nunes da Silva

**EAD nas Universidades Corporativas: o desafio das empresas
públicas na busca pela competitividade**

Recife – PE

2013



Universidade Federal Rural de Pernambuco
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

EAD nas Universidades Corporativas: o desafio das empresas públicas na busca pela competitividade

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação à Distância.

Área de Concentração: Gestão e produção de conteúdos para Educação a Distância

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho (UFRPE/DADM)

Recife – PE

2013

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

EAD nas Universidades Corporativas: o desafio das empresas públicas na busca pela competitividade

Ângelo Nunes da Silva

Dissertação julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, defendida e aprovada por unanimidade em 10/05/2013, pela Banca Examinadora.

Orientador:

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho
Departamento de Administração/UFRPE

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque
Membro Interno - Departamento de Administração/UFRPE

Prof^a. Dra. Marizete Silva Santos
Membro Interno – Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia/UFRPE

Prof. Dr. João Morais de Sousa
Membro externo - Departamento de Ciências Sociais/UFRPE

DEDICATÓRIA

A meus pais, e em especial a minha querida mãe, por sempre procurar me orientar com relação a minha formação e por sempre acreditar em meu potencial, até mesmo quando eu duvidava dele.

A minha amada esposa, Joseane, que dividiu comigo todas as dificuldades e alegrias encontradas ao longo do curso.

Ao meu amado filho, Daniel, fonte de inspiração para que eu nunca desistisse, e sempre buscasse o meu melhor.

AGRADECIMENTOS

Algumas referências se fazem necessárias, após a realização deste trabalho, e depois de um árduo período de pesquisas, é legítimo agradecer a pessoas, que direta ou indiretamente me ajudaram.

Por isso, ofereço meus sinceros agradecimentos:

Ao Senhor Deus, Autor da Vida, Senhor de Tudo. A Ele, toda honra e glória.

Ao meu prezado orientador, Professor Rodolfo, uma pessoa a quem devo muito mais que a orientação acadêmica, estando o mesmo presente e me aconselhando nos momentos de dúvidas e dificuldades. Muito obrigado, Professor Rodolfo, por ser para mim esta fonte inesgotável de confiança e sabedoria, e por sempre acreditar em mim, e na viabilidade deste trabalho.

Ao Professor Rafael Porto, e toda a equipe e colegas do PPGA da UnB, onde fui gentilmente aceito como aluno especial, contribuindo assim para a obtenção dos créditos restantes para a minha formação.

Aos colegas de curso do Mestrado, pelo carinho, amizade e companheirismo vivenciados ao longo destes anos de convivência presencial e virtual.

Aos Professores Marizete (Mara) e Francisco, pela amizade construída e por todo o apoio dado ao longo do curso, e pela ousadia em conceber este Projeto vitorioso, chamado Mestrado Profissional em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, sendo pioneiros em Território Nacional.

Aos colegas do BB em Recife, em especial a Ademir e Ednílson, por acreditarem neste Projeto e no meu potencial.

Aos colegas do BB em Brasília, que me receberam e acolheram como a um parente da família, e por sua amizade, me deram o suporte necessário à continuidade da caminhada rumo à conclusão deste trabalho.

Aos meus amigos, que sempre estiveram por perto, e também contribuíram para a realização desse trabalho.

RESUMO

No mundo corporativo, a busca pela competitividade exige das empresas um aumento significativo nos investimentos em formação de seus funcionários, visando, por meio da ampliação de suas competências, vencer os desafios impostos pelos mercados aos quais as Organizações estão inseridas. Diante desta nova realidade, as políticas empresariais de Gestão de Pessoas utilizam as mais diversas formas de aprendizagem, na busca pelo aprimoramento contínuo de seus colaboradores. Uma das formas mais procuradas pelas empresas é o treinamento do corpo funcional através da Educação a Distância, por meio das Universidades Corporativas, que são unidades responsáveis pela formação continuada dos funcionários. O presente estudo buscou descrever o papel que a Educação a Distância (EAD), por meio da Universidade Corporativa, desempenha no desenvolvimento dos funcionários de empresas públicas. Nesse trabalho, foi identificada através de pesquisa qualitativa descritiva, qual é a visão do corpo diretivo e colaboradores das organizações no que diz respeito às novas tecnologias de aprendizagem utilizadas nas corporações. A pesquisa atingiu funcionários (e gestores) de organizações públicas de diferentes ramos de atuação, por meio de questionários fechados (aos treinandos) e entrevistas semidiretivas aos Gestores, todos pertencentes a empresas públicas, que utilizam EAD em suas Universidades Corporativas. Os resultados indicam que, apesar de apresentar falhas em seu planejamento e estruturação (ausência de tutoria e baixa produção de material próprio), a decisão destas organizações em optar pela utilização da EAD nas Universidades Corporativas (UC) tem sido satisfatória, tanto para os funcionários quanto para a alta gestão das UC, que ao buscar excelência na formação de seus empregados, viabilizam a construção de uma “organização que aprende” dentro da esfera pública, de modo a contribuir para o aumento na qualidade dos serviços prestados por estas empresas, tornando-as cada vez mais competitivas em suas áreas de atuação.

Palavras-chave: Educação a Distância, *e-learning*, Universidade Corporativa, Empresas Públicas.

ABSTRACT

In the corporate world, the search for competitiveness of enterprises requires a significant increase in investment in training its employees targeting, by increasing their skills, overcome the challenges posed by the markets to which the organizations are embedded. Given this new reality, company policies Management People use many different forms of learning, the quest for continuous improvement of its employees. One of the most sought after by companies is the training of the staff through Distance Education through Corporate Universities, which are units responsible for the continuing education of employees. The study aims to describe the role that distance education, through the Corporate University, plays in the development of employees of public enterprises. In this study, we identified through descriptive qualitative research, which is the vision of the leadership and employees of organizations with respect to new learning technologies used in corporations. The survey reached employees (and managers) of public organizations of different areas of activity through web questions (the trainees) and semi-directive interviews with managers, all belonging to public companies, which use distance education in their Corporate University. The results indicate that, despite its flaws in its planning and structuring (lack of mentoring and low production of own material), these organizations the decision to opt for the use of distance education in Corporate Universities (UC) has been satisfactory, both for employees and for the senior management of Corporate Universities. When seeking excellence in the training of their employees, corporations make the construction of a "learning organization" within the public service, contributing to the increase in the quality of its services, and becoming more competitive in their fields.

Keywords: Distance Learning, e-learning, Corporate University, Public Companies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA – Ambientes Virtuais de Aprendizagem
BB – Banco do Brasil S/A
CEF e CAIXA – Caixa Econômica Federal
CMC – Computação Mediada por Computador
EAD – Educação a Distância
ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
F2F – Face to Face (ou Face a Face)
IUB – Instituto Universal Brasileiro
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LMS – Learning Management System (ou Sistema de Gestão da Aprendizagem)
MEC – Ministério da Educação
Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC – Serviço Social do Comércio
T & D – Treinamento e Desenvolvimento
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
UAB – Universidade Aberta do Brasil
UC – Universidade Corporativa
UniBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil
UNICO – Universidade Corporativa dos Correios
UP – Universidade Corporativa Petrobrás

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: UM BREVE HISTÓRICO	15
2.2 APRENDIZAGEM DE ADULTOS	17
2.3 EQUIPES DE PRODUÇÃO: O DIFERENCIAL EM CURSOS DE EAD	21
2.3.1 <i>Equipe Pedagógica</i>	22
2.3.2 <i>Equipe de Conteudistas (Autores)</i>	22
2.3.3 <i>Equipe de Design Instrucional</i>	23
2.3.4 <i>Equipe de Arte</i>	23
2.3.5 <i>Equipe de Tutores</i>	24
2.3.6 <i>Equipe de Suporte Técnico</i>	24
2.4 <i>E-LEARNING</i> E SUA UTILIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	25
3. METODOLOGIA	32
3.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA	32
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	33
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
3.3.1 <i>Entrevista para Gestores das Universidades Corporativas</i>	34
3.3.2 <i>Questionário estruturado para os Treinandos</i>	34
3.4 MÉTODOS ADOTADOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	35
3.4.1 <i>Análise fatorial em componentes principais</i>	36
4. QUADRO INSTITUCIONAL DA PESQUISA: breve histórico sobre as experiências das Universidades Corporativas (UC) nas instituições governamentais escolhidas.	40
4.1 BANCO DO BRASIL S/A	40
4.2 PETRÓLEO BRASILEIRO S/A – PETROBRÁS.....	41
4.3 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT)	43
4.4 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF).....	45
5. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	48
5.1 JUSTIFICATIVA PARA A EXISTÊNCIA DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	48
5.2 O PAPEL DA EAD NA MODERNIZAÇÃO DAS EMPRESAS PÚBLICAS.	49
5.3 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) NAS UC.	50
5.4 PREPARAÇÃO DOS EDUCADORES E TREINAMENTOS EM EAD.	52
5.5 AUSÊNCIA DE TUTORES NOS TREINAMENTOS NÃO PRESENCIAIS DAS UC. ..	53
5.6 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA X EDUCAÇÃO PRESENCIAL NAS UC.....	54
5.7 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A PERTINÊNCIA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO NA MODALIDADE EAD NAS UC	56
5.7.1 <i>Análise Fatorial da percepção dos Funcionários</i>	57
5.7.2 <i>Variáveis com correlação significativa</i>	62
6. CONCLUSÕES	76
REFERÊNCIAS	80

Anexo 1: Questionário Disponibilizado aos Treinandos das UC	85
Anexo 2: Roteiro de entrevista.....	87
Anexo 3 – Dados do Questionário	88
Anexo 4 – Matriz Anti-image Correlation.....	90

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um contexto de economia global. Face aos desafios mais recentes, nos quais as corporações são lançadas diariamente, é fundamental a disseminação da cultura do conhecimento entre os colaboradores, visto que este é o grande ativo das organizações atuais.

Neste cenário, as corporações estão utilizando cada vez mais métodos de treinamento não presenciais, de modo a alcançar o maior número possível de colaboradores, situados também em localidades distintas de trabalho, trazendo ganhos para a empresa e os empregados.

Dentro das empresas públicas, é notório afirmar que existe a busca por um modelo de gestão na qual a eficiência operacional esteja implantada, traduzindo-se em competitividade, e conseqüente sobrevivência no mercado, cada vez mais acirrado.

Para tanto, a valorização do seu corpo funcional torna-se ainda mais urgente, sendo necessária a criação de um novo modelo de políticas em recursos humanos, traduzindo-se em aquisição de novos conhecimentos, alinhados aos novos desafios que lhes são confiados.

Diante de tantas necessidades, e com tão poucas possibilidades de tempo e/ou espaço nos ambientes corporativos, a educação à distância (EAD) é considerada fundamental pelas Organizações, uma vez que por seu caráter inovador, consegue aliar diferentes contextos de disseminação do conhecimento.

Por outro lado, é sabido que o aluno de educação à distância tem características próprias, inerentes ao seu grau de conhecimento geral, muitas vezes por conta da maturidade ao qual este público-alvo pertence. Para atender a este perfil específico, se fazem necessárias algumas adaptações na forma ou até mesmo no conteúdo ao qual se pretende transmitir, que é o fundamento da chamada teoria da educação de adultos, de Knowles (Knowles, 1978).

1.1 Justificativa do Estudo

As empresas públicas têm buscado, ao longo dos anos, modernizar os seus processos, buscando cada vez mais o atingimento de resultados satisfatórios, que se materializam em melhores produtos e serviços prestados aos cidadãos (clientes). Para alcançar este patamar de elevada qualidade, as corporações têm percebido que, cada vez mais, o investimento na formação de seu corpo funcional é um elemento preponderante para viabilizar a realização destes resultados.

O estudo aborda a temática de empresas públicas, que nos últimos anos tem buscado desenvolver seus funcionários por meio de cursos e treinamentos, ministrados via EAD em suas Universidades Corporativas.

O surgimento destas divisões especializadas de ensino em sua própria estrutura já é por si só um fato de extrema relevância no papel de modernização do corpo funcional dessas Instituições, buscando neste cenário, desenvolver seus funcionários, tornando-os mais preparados para atuar em suas funções, bem como se preparar para assumir postos cada vez mais qualificados, dentro das suas corporações.

Dentro desta perspectiva, surgem as tecnologias de informação e comunicação, que, distribuídas no formato semipresencial ou totalmente à distância (EAD), têm se constituído em um aliado de primeira hora nos interesses dos agentes envolvidos (Empresa e Funcionários).

No íterim de descrever como esta transformação no conceito de educação corporativa vem acontecendo nas empresas públicas, surgem os principais objetivos desta pesquisa, que são abaixo descritos:

- O objetivo geral deste estudo é descrever o papel que a EAD via Universidade Corporativa desempenha no desenvolvimento dos funcionários de empresas públicas.

Por conseguinte, seguem os objetivos específicos:

- Examinar os avanços e as dificuldades da EAD, dentro das Universidades Corporativas de empresas públicas;
- Analisar em que medidas o treinamento corporativo tem contribuído para a modernização da gestão de pessoas, no setor público.

1.2 Problema de Pesquisa

O estudo busca obter a análise dos relatos dos alunos de EAD no segmento corporativo, diante das mais diversas opções de transmissão de conteúdo utilizadas pelas organizações, e, adicionalmente, também foi realizada uma entrevista com os gestores das Universidades Corporativas, buscando compreender sua visão na condução do processo de expansão do conhecimento, via EAD nas Universidades Corporativas das empresas públicas.

Dessa forma, o presente levantamento traz um relato a respeito da expansão da EAD nas Universidades Corporativas, tendo como principal motivador a criação de vantagem competitiva sustentável para as organizações públicas. Dentro desta nova realidade educacional que surge dentro das corporações, está inserido o problema que pesquisa, que consiste em investigar: **qual é o papel da EAD nas Universidades Corporativas, no que diz respeito ao desenvolvimento dos funcionários de empresas públicas?**

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, dos quais essa introdução é o primeiro. O segundo capítulo descreve o referencial teórico sobre educação à distância no Brasil, aprendizagem de adultos e a utilização do e-learning na educação corporativa. O terceiro capítulo traz a metodologia proposta para investigar a percepção acerca da EAD nas UC, nas óticas dos treinandos e dos respectivos gestores. O quarto capítulo apresenta as universidades corporativas escolhidas para o estudo, detalhando para cada uma delas suas principais características numa parte denominada quadro institucional da pesquisa. O quinto capítulo apresenta a análise dos dados e interpretação dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários e as

entrevistas realizadas. O sexto capítulo descreve as considerações finais, descritas após a análise e a discussão da percepção dos servidores a partir das respostas obtidas nos questionários aplicados na pesquisa.

A seguir será descrito o referencial teórico, trazendo o conteúdo existente na literatura para embasar a pesquisa realizada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Educação a Distância no Brasil: um breve histórico

No cenário brasileiro, é possível afirmar-se que a história da educação a distância também é deveras longa, no entanto, a grande explosão da mesma no que diz respeito à quantidade de oferta de cursos e alcance dos alunos se deu através da criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Maia e Mattar (2007) fizeram um relato histórico, dissertando que o início desta história se dá em 1904, com a implantação das chamadas “escolas internacionais”, que ofereciam cursos por correspondência; em 1923 e 1939 surgiram, respectivamente, a Rádio Escola (Roquete-Pinto) e Rádio Monitor (Exército/Marinha); outro marco importante nesta fase foi o surgimento do IUB (Instituto Universal Brasileiro), em 1941, que investiu fortemente no ensino profissionalizante por correspondência; nesta mesma época (1947) também foi criado o ensino por correspondência via rádio no sistema SESC/SENAC/Universidade do Ar, o qual permanece até os dias de hoje, com o advento da internet, com a oferta de cursos dos mais variados níveis (inclusive ensino superior).

Com a LDB (Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional), em 1996, a educação a distância no Brasil passa a existir oficialmente e, com sua regulamentação em 1998, também passa a ter regras e tratamento diferenciado para a sua implantação e execução por parte das Instituições de Ensino no país.

Com o advento da internet na década de 90, as novas tecnologias passam a ter maior utilização também no meio educacional, fazendo com que houvesse um incremento de interatividade e colaboração, e propiciando a massificação da Educação a Distância no Brasil. Neste cenário, em 2001, é publicada a portaria 2253, que regulamenta, no ensino superior, a oferta de disciplinas à distância em até 20% da carga horária de cursos reconhecidos pelo MEC.

Entre os anos do governo Lula, a Educação a Distância ganhou ainda mais destaque, com a publicação de vários decretos e portarias, que buscavam adequar os procedimentos relativos ao funcionamento desta modalidade no ensino superior e tecnológico no país. A graduação e a pós-graduação (lato-sensu) passaram a existir em número cada vez maior, ano a ano, funcionando através do que se conhece hoje como regime semipresencial, ou seja, é obrigatória a realização de encontros presenciais, especialmente para a realização de momentos destinados à avaliação de aprendizagem.

A UAB, criada em 2006, é o grande vetor da expansão da EAD no Brasil. Através dela, foi possível obter um modelo de referência na EAD, que passou a ser adotado, inclusive por instituições de ensino privadas. Embora o seu nome sugira tratar-se de uma Universidade, a UAB nada mais é do que um grande consórcio de Instituições de Ensino Superior (públicas) brasileiras. Tem por finalidade primária a formação de professores, nas mais diversas áreas, para o atendimento da demanda reprimida na educação nacional (em todos os seus níveis), entretanto, se faz presente também em outros segmentos que a demandem, através da oferta social de vagas.

De acordo com Litto e Formiga (2009), o sistema UAB foi oficializado pelo decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, com o objetivo de destacar a articulação e integração de instituições de ensino superior, municípios e estados, sempre focando à democratização, expansão e interiorização da oferta de ensino superior público e gratuito no país, bem como ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e de metodologias inovadoras de ensino, com a prioridade estabelecida para a área de formação inicial e continuada de professores da educação básica.

Ainda segundo os autores, a primeira ação no âmbito da UAB foi a implantação de um projeto-piloto, onde foi gerado um curso de administração a distância, cuja responsabilidade de criação foi assumida pelo Fórum das Estatais, onde o Banco do Brasil liderou a parceria com instituições públicas de ensino superior de 18 estados da federação, que já contavam com estrutura adequada para a que os cursos pudessem ser oferecidos (Alagoas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso do Sul,

Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul e Santa Catarina).

Dentro do sistema UAB, a realização dos momentos presenciais é viabilizada com a implantação de ambientes que sejam adequados aos alunos da EAD, não somente para a realização de atividades de caráter avaliatório, mas também para atender ao educando, com estrutura que inclua laboratórios, devidamente equipados para este fim, ou seja, o polo de apoio presencial torna-se, sobretudo, o ramo operacional da EAD.

Conforme Litto e Formiga (2009), polo de apoio presencial é a estrutura descentralizada, destinada à execução de algumas das funções didático-administrativas de curso, consórcio, rede ou sistema de EAD, geralmente organizada com o concurso de diversas instituições, bem como com o apoio dos governos municipais e estaduais.

Ainda segundo os autores, estudos comprovam que a existência destes ambientes cria as condições para a permanência do aluno no curso, de forma a fortalecer o vínculo daquele com a Instituição de Ensino, o que valoriza ao mesmo tempo a expansão, interiorização e regionalização da oferta de educação superior, pública e gratuita.

Percebe-se, portanto que o polo de apoio presencial tem importância vital dentro do sistema de ensino proposto pela UAB, e que um alcance mais eficaz do sistema passa obrigatoriamente pela existência de um ambiente estruturado para atender às demandas dos discentes.

Desta forma, podemos dizer que o sistema UAB, por seu caráter integrador, atende às localidades mais remotas de nosso território, levando educação, e vem transformando a realidade local, estrategicamente atendida com a oferta de cursos superiores.

2.2 Aprendizagem de Adultos

As questões referentes à educação de adultos recebem o nome de andragogia, princípio que trata da questão pedagógica mais específica para

este público-alvo, considerando suas características intrínsecas de aprendizagem.

Dentro desta vertente específica do mundo educacional, seus principais defensores argumentam que deve existir uma oposição no que diz respeito às práticas, próprias da pedagogia tal qual se conhece, de forma a adequar os métodos de construção do conhecimento, fazendo com que seus pressupostos técnicos e teóricos sejam de fato adaptados para adultos.

De acordo com Litto e Formiga (2009), para diferentes autores, a andragogia tem como foco principal a experiência do sujeito que aprende. Parte-se do princípio de que este, ao iniciar um curso para o seu aperfeiçoamento ou atualização – sobretudo os oferecidos pela própria empresa em que atua nos espaços de treinamento e em suas universidades corporativas – já possui alguma experiência profissional.

Desta forma, ainda segundo os autores, o sujeito por ser adulto e responsável, possui valores, conhecimentos práticos e tem consciência do que procura ou do que deseja encontrar no curso que deseja realizar. Por dispor, na maioria das vezes, de pouco tempo para a sua aprendizagem, o fator preponderante para a sua procura normalmente está ligado a motivações diversas, que produzem o combustível necessário para esta busca, mesmo diante das prováveis dificuldades que são encontradas neste processo.

Para Rogers (2011), os fatores de motivação podem ser intrínsecos ou extrínsecos, dependendo da natureza de sua ocorrência. Ainda segundo a autora, os mais simples de serem compreendidos são os extrínsecos, pois são fatores que parecem “obrigar” o sujeito a buscar conhecimento para alcançar uma determinada meta profissional como, por exemplo, um novo cargo, um salário maior, ou outros benefícios, considerados visíveis.

Por outro lado, os fatores intrínsecos estão mais ligados à personalidade de cada indivíduo, e acaba por não se tornar explícito. Basicamente, poderíamos citar a motivação social, por conta da aquisição de um determinado grau de instrução, ou a construção de uma nova identidade, na busca por incremento em sua cultura pessoal e/ou geral.

Para Heil, Bennis e Stephens (2000), o conceito gerencial de McGregor sobre sua teoria X e Y se estende ao ramo educacional sem quaisquer problemas, pois em última análise, o professor é também um gestor e, como tal, enfrenta os mesmos desafios motivacionais de uma equipe, com toda a complexidade envolvida no conjunto de seres humanos a serem, por assim dizer, administrados.

Dentro desta perspectiva, ainda é possível realizarmos mais conexões entre a teoria gerencial e a educacional, senão vejamos: a teoria X é plenamente associável à antiga educação de massa, onde a aprendizagem mecânica era a principal técnica de ensino. A regra geral era a disciplina de ferro com punição severa à desobediência, com foco nos fatos e não nas emoções. Desta maneira, ensinar era tão somente uma questão de falar, e não de ouvir.

Por outro lado, a teoria Y se associa à construção do conhecimento, onde o até então professor “sabe tudo” se transforma na figura do facilitador, aquele que detém algumas competências importantes para extrair o melhor de cada um, mas que não dispõe de todas as respostas, e nem se apresenta com esta condição, fazendo com que o conhecimento seja construído, e não imposto. A aprendizagem moderna, e, sobretudo a Educação à Distância (ou sem distância, como defendem alguns teóricos) deve se basear nestes pressupostos, do contrário não terá a motivação e a consequente contribuição vital do seu elemento mais necessário: o cursista.

Entretanto, os benefícios que podem ser obtidos através de um bom programa de educação empresarial (ou corporativa) estão inseridos dentro de um contexto maior: o da própria organização que pretende inovar no segmento educacional, se tornando uma “organização que aprende”.

Várias teorias se complementam na busca de estabelecer um ambiente que propicie o estabelecimento de um clima organizacional favorável à aprendizagem coletiva, mas a Teoria das necessidades de Abraham Maslow resume com maior tranquilidade todos os conceitos abordados. São essencialmente dois grandes grupos de necessidades: as primárias e as secundárias. As primárias, por sua vez, são subdivididas em necessidades

fisiológicas e de segurança e estabilidade, estando relacionadas com a sobrevivência do ser humano. Por outro lado, as necessidades secundárias estão relacionadas ao aspecto psicossocial do ser humano e são subdivididas em sociais ou de participação, estima e de autorrealização.

Outro fator preponderante no contexto da Organização é a liderança. No que diz respeito a esta, é importante ponderar que se trata de algo extremamente variável. Para Bennis (1996), por exemplo, é a “maneira como as pessoas são conduzidas a executarem um ou diversos objetivos por meio do conhecimento da motivação humana, ou seja, o líder trabalha ou canaliza a motivação das pessoas”.

Para concluir os fatores que devem estar alinhados no contexto da corporação, ganha muita importância a cada dia o estilo de comunicação adotado, pois os atuais métodos de gestão exigem a interação, a participação e a comunicação de todos. Para Chiavenato (2004), “comunicação é um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra, sendo uma permuta ou intercâmbio de informações que precisam ser transmitidas e compreendidas dentro da empresa”.

Com base nos pressupostos obtidos através das teorias motivacionais, liderança e comunicação, Abrantes (2009) propõe um modelo de Oito Ações para implantação de um programa de Pedagogia Empresarial na prática:

- 1) Comprometimento da alta administração e união de todos os colaboradores;
- 2) Educação, Qualificação e Treinamento, para o desenvolvimento do Capital Intelectual;
- 3) Utilizar somente pensamentos e recursos materiais úteis;
- 4) Organização e Planejamento;
- 5) Limpeza e embelezamento de todos os ambientes;
- 6) Higiene, saúde, bem estar e segurança no trabalho;
- 7) Autodisciplina de todos os colaboradores;
- 8) Economizar e não desperdiçar.

2.3 Equipes de Produção: o diferencial em cursos de EAD

A concepção de um curso ou treinamento ministrado através da EAD é revestido de características próprias, tendo em vista as necessidades inerentes à distância encontrada entre a transmissão e a recepção do conteúdo apresentado. Este comportamento, chamado dialógico, se traduz da seguinte forma na literatura especializada:

Para Litto e Formiga (2009, p. 370), a EAD, em contraposição à educação presencial, possui, durante parte de sua história, uma trajetória própria, sem que, em toda ela, tenham tido intersecções diretas na educação presencial, vindo a convergir por ocasião da disseminação de estudos e de discussões do uso, do papel e do impacto da rede mundial nos processos de ensino-aprendizagem, tanto em atividades de apoio presencial como a distância. Embora utilize como lócus do processo de ensino e aprendizagem diferentes ambientes ou tempos, a EAD é praticada por uma equipe de atores envolvidos em sua concepção, em seu planejamento, em sua implementação, em seu processo de mediação pedagógica, nos mecanismos de avaliação adotados e nas inter-relações dos mais diversos papéis.

Para se utilizar das tecnologias existentes, se faz necessária a construção de uma estrutura responsável pela gestão dos recursos disponíveis, de modo a viabilizar a chegada do conteúdo ao treinando, com a maior qualidade e rapidez possíveis. Estas equipes de produção atuam em várias áreas do conhecimento, e devem existir formalmente ou não, para dar suporte aos cursos/treinamentos disponibilizados em formato EAD.

Conforme Litto e Formiga (2009, p. 372): embora as instituições variem nas organizações de suas estruturas, alguns perfis profissionais são típicos de projetos de EAD, independentemente do escopo e das tecnologias predominantemente utilizadas.

Diante de tal afirmação, entende-se que, embora seja uma característica especial dos cursos em EAD a concepção de uma estrutura de apoio diferenciada, esta não segue uma ordem bem definida, pois a mesma poderá variar em função do tamanho do projeto, fazendo, inclusive, com que alguns

profissionais “acumulem” funções que, em projetos maiores, contam com colaboradores específicos. A seguir será exibido um perfil dos profissionais mais encontrados nas estruturas montadas para gestão dos cursos em EAD:

2.3.1 Equipe Pedagógica

A equipe pedagógica trata dos aspectos relacionados ao ensino, lidando diretamente com a escolha e gerenciamento das metodologias que devem ser utilizadas, quando da condução de cursos e treinamentos via EAD.

Dentro deste espectro de atribuições, Pretti (1996) cita como funções para a equipe:

- Coordenar os subsistemas de concepção, produção e avaliação dos cursos nos processos de ensino-aprendizagem;
- Desenvolver pesquisas que permitam o conhecimento da realidade dos cursos e auxiliem na retroalimentação;
- Promover discussões pedagógicas para que todas as ações tenham função educativa;
- Formar e acompanhar os tutores;
- Dinamizar a comunicação interativa com os tutores e os cursistas;
- Assessorar a redação, a seleção e compilação de materiais didáticos para os cursos.

2.3.2 Equipe de Conteudistas (Autores)

A equipe de professores autores ou conteudistas cuida da produção dos conteúdos didáticos, que serão disponibilizados aos cursistas em geral. Também recebem o nome de professores-autores, pois de fato são os facilitadores no processo de ensino-aprendizagem que ocorre na comunicação do conteúdo produzido por estes docentes.

De acordo com Litto e Formiga (2009), “o autor pode ou não acompanhar a tutoria da atividade ou mesmo estar envolvido nos demais processos de desenvolvimento dos materiais pedagógicos nas diferentes mídias”.

Em geral, estes profissionais são professores universitários, que detêm expertise em conteúdos, redação e revisão.

2.3.3 Equipe de Design Instrucional

O designer instrucional é o profissional que reúne um perfil interdisciplinar, e pode, isoladamente, responder pelas áreas de educação, tecnologia e comunicação. De acordo com Litto e Formiga (2009), suas principais atribuições são:

- Levantamento e análise de necessidades de instrução;
- Levantamento do perfil dos alunos ou usuários;
- Concepção e planejamento do projeto;
- Conversão ou adaptação dos conteúdos em materiais digitais, adequando-os à mídia digital ou a outra mídia a ser utilizada;
- Definição de estratégias pedagógicas, como: organização e distribuição dos conteúdos, desenvolvimento do guia de estilo juntamente com o *Web designer* (imagens, áudio, fontes, cores, personagens, metáforas, menus);
- Colaboração com a autoria na programação de estratégias de aprendizagem e avaliações;

2.3.4 Equipe de Arte

A equipe de arte desempenha papel de extrema relevância no desenvolvimento de cursos/treinamentos em EAD, pois a mesma se vale de recursos que vão além da pura e simples escrita, portanto, a arte se aplica de forma integral na concepção de todo o material e plataforma de apoio

disponível para os treinandos. Como exemplo de atuação direta, ainda pode-se dizer que estes profissionais atuam com a construção de: desenhos gráficos, animações, e ilustrações.

2.3.5 Equipe de Tutores

Os tutores são considerados elementos indispensáveis por grande parte dos estudiosos em EAD. Em praticamente todos os ambientes onde se pratica o uso de tecnologias de informação e comunicação como ferramentas de aprendizagem, existe a equipe de tutoria, pronta para prestar suporte especializado ao treinando.

Para Moore (2008, p. 148), um curso bem elaborado oferecerá ao instrutor (tutor) muitas oportunidades para envolver os alunos em discussões, críticas e na construção do conhecimento. Apesar disso, recai sobre o instrutor (tutor) o ônus de criar um ambiente no qual os alunos aprendem a controlar e a gerenciar, e a aplicar e a se envolver com esses materiais na tentativa de relacioná-los às suas próprias vidas e, portanto, transformar as informações dos professores em seu conhecimento pessoal.

Portanto, é possível se concluir que a participação do tutor na equipe de produção pode contribuir bastante para a apropriação das estratégias de aprendizagem, bem como na contextualização dos materiais desenvolvidos.

2.3.6 Equipe de Suporte Técnico

Os profissionais de suporte viabilizam as interações por meio dos mais diversos canais de comunicação utilizados pelas instituições de EAD.

Em geral, são pessoas com formação em criação e/ou manutenção de sistemas, e detêm conhecimentos avançados nesta área, possibilitando uma assistência contínua à todos os entes envolvidos nos cursos, mas, em especial aos alunos, que podem ser atendidos em suas dificuldades em utilização das

mais diversas mídias utilizadas, como os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), por exemplo.

2.4 *E-learning* e sua utilização na Educação Corporativa

Podemos considerar o surgimento do e-learning como um marco na história da Educação a Distância (EAD), uma vez que, com a utilização dos computadores aliados à internet, a difusão do conhecimento passou a se dar em canais multimídia e de forma massificada, desencadeando aquilo que Maia e Mattar (2007) enumeraram como “3º, 4º e 5º gerações históricas da EAD”.

No mesmo período histórico, ou seja, a partir de meados dos anos 90, outra importante contribuição seria adicionada à sua utilização, agregando valor ao que estava até então sendo chamado de T & D (treinamento e desenvolvimento) empresarial, mas que também apresentava estar sofrendo alterações profundamente conceituais no mundo das organizações, dando início à saga das Universidades Corporativas.

Com a consolidação da globalização, é lançado um novo conceito de “presencialidade”, oriundo de uma nova realidade mundial, e nesse novo contexto, o e-learning assume o papel de estar além das fronteiras até então existentes, causando uma nova sensação de tempo x espaço. Para tanto, lança mão de todas as tecnologias avançadas de comunicação virtual e interatividade disponíveis, com o objetivo de disseminar conhecimento, aprimorando competências específicas ao principal sujeito da aprendizagem: o aluno.

Segundo Eboli (2004), “as experiências mais bem sucedidas de Universidades Corporativas fundamentam-se na educação a distância e no uso intensivo da tecnologia, em suas mais diversas formas, para criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa, contínua e compartilhada”. Por esta razão, uma vez comprovada sua eficiência, é perfeitamente compreensível o fato de estarmos assistindo ao exponencial aumento do interesse empresarial na adoção de programas de e-learning em suas estratégias de Gestão de Pessoas. Diante da nova dinâmica empresarial, e da necessidade de

desenvolver competências inerentes ao perfil desejado de cada colaborador, seja ele interno ou externo, o e-learning apresenta-se como uma via deveras interessante para o mundo corporativo, pois alia a apresentação de conteúdos diversos, sejam eles de cunho técnico e/ou comportamental, dentro de uma perspectiva de auto-desenvolvimento, muito mais ampla e abrangente que os métodos convencionais de treinamento, que sempre apontavam para uma “educação bancária”, muito embora esse conceito, de uma certa forma, também possa ser conduzido para o e-learning, quando o mesmo tornaria-se apenas uma reprodução do conteúdo presencial.

Se apresentando desta forma, o e-learning chama para o aprendizando a necessidade de se comprometer com a sua própria formação, corroborando assim com os ensinamentos de Freire (1977): “o homem, como um ser histórico, inserido num permanente movimento de procura, faz e refaz constantemente o seu saber”; ou ainda, convergir para o pensamento de Becker (2001), com a idéia de construtivismo, pois, no mesmo: “existe a idéia de que nada, a rigor, está pronto ou acabado, e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado”.

Existem boas justificativas dadas pelos responsáveis na área de gestão de pessoas das corporações para a implantação do e-learning dentro das estratégias empresariais, e uma tendência comum é a simples avaliação de quanto bem ele melhora o desempenho dos aprendizes. De fato, isso é importante, entretanto, não é o suficiente. Rosemberg (2002), aplicando os conceitos de Hammer e Champy, nos traz quatro importantes critérios que devem ser levados em consideração pela empresa, que devem nortear as diretrizes de implantação do e-learning, são elas: custo, qualidade, serviço e velocidade.

Para uma organização que opta pela utilização do e-learning, ou seja, já se convenceu de que os critérios acima expostos podem ser alcançados com a adoção do mesmo pela empresa, o passo seguinte é a avaliação de infraestrutura (existente ou não) para dar sequência aos procedimentos de implantação. Dentro dessas premissas, Rosemberg (2002) nos fornece uma

valerosa contribuição, descrevendo as sete perguntas-chave a serem feitas sobre uma Infra-estrutura e Ferramentas de e-learning:

- 1) *Qual é o nível de acesso à Web em toda a empresa? As pessoas têm acesso fora dos escritórios da corporação? Elas precisam desse acesso? Como as conexões de alta velocidade não são mais um problema, determine a menor velocidade que deve ser acomodada. Isso provocará um impacto no que pode ser desenvolvido e fornecido.*
- 2) *Qual é a relação entre as comunidades de treinamento e de TIC? Um relacionamento bom e benéfico é essencial.*
- 3) *Quão colaborativas e coordenadas em torno do e-learning estão as organizações de treinamento na empresa? Um ambiente em que as organizações estejam trabalhando em objetivos contrários ou para os seus próprios interesses é extremamente prejudicial para uma estratégia de e-learning sustentável.*
- 4) *Há uma estratégia abrangente de portal de e-learning? Quão bem estruturados estão os portais e quão fácil é para os funcionários encontrá-los e utilizá-los? Se não houver nenhum portal de e-learning, quais são os planos para implantá-los?*
- 5) *A empresa tem um sistema-chave de gerenciamento do aprendizado? Se não, há um consenso sobre como proceder nessa área? Um único sistema bom de gerenciamento do aprendizado é muito importante para o gerenciamento sistemático do e-learning. Vários itens de gerenciamento do aprendizado podem provocar caos e confusão em todas as iniciativas de e-learning da empresa.*
- 6) *A empresa tem uma posição sobre interoperabilidade? Se não, há um consenso sobre como proceder nessa área?*
- 7) *A empresa tem os talentos certos, posicionados nas funções certas, para fazer a melhor utilização de sua infra-estrutura e ferramentas de aprendizado?*

Apesar de toda a tecnologia disponível, ainda são as pessoas que fazem tudo isso funcionar. Certifique-se de não sacrificar um pessoal talentoso em favor de uma expectativa impossível em relação a um sistema de e-learning totalmente automatizado.

Com base no conteúdo acima descrito, o leitor poderia ficar tentado a não conseguir conceber o e-learning sem a presença do LMS (Learning Management System), proveniente do conceito de CMC (Comunicação Mediada por Computador), entretanto, os cases apresentados nos dão a noção de que existe uma tendência de melhor aceitação no modelo blended (mistura de métodos presenciais e não presenciais), ainda que os momentos presenciais ocorram em proporção bastante reduzida. As experiências relatadas apresentaram esse modelo, e têm obtido bastante êxito também utilizando o modelo blended, que além dos momentos não-virtuais, dispõe de outros recursos multimídia, como DVD e TV Educativa/Corporativa, que, de uma certa forma, também não ficam muito afastados do conceito geral de e-learning, porém, em sua essência, não se utilizam da Web para transmitir conhecimento. É fato reconhecer que ainda existe muito a se fazer nesse ramo específico do conhecimento, e que as experiências obtidas (bem sucedidas ou não) terão papel preponderante na concepção dos próximos sistemas de e-learning corporativo que certamente surgirão.

Por outro lado, Baukal (2010) nos revela que o aprendizado a distância tem por característica a adaptação às necessidades e ao ritmo dos treinandos, algo que, segundo o autor, supera a tradicional F2F (face to face), onde o ritmo dos mesmos não é levado em consideração. Desta forma, o modelo de educação a distância voltado para as organizações é proposto como algo mais extenso e significativo que uma eventual redução de despesas, pois também se notabiliza pelo direcionamento mais intenso ao aprendizado, tão necessário ao desenvolvimento dos colaboradores das corporações.

Numa linha de pensamento um pouco diversa da anterior, Moller (2008) declara que o fator motivacional para a utilização do e-learning corporativo é predominantemente econômico, nos sugerindo que, ao utilizar esta modalidade de ensino/aprendizagem, a empresa deveria reduzir custos, e estes poderiam ser, em primeira análise, nas despesas com transporte e hospedagem para levar os colaboradores a um determinado centro de estudos (próprio ou não); entretanto, o que também nem sempre nos parece ser devidamente mensurado (custos intangíveis) também merecem citação, como, por exemplo,

o custo de não ter o funcionário disponível em seu posto de trabalho no período do treinamento.

A abordagem voltada às corporações trata de priorizar a aprendizagem à distância como uma estratégia de redução de custos com treinamento, uma vez que, segundo o autor, o e-learning é capaz de “ganhos em escala, pois milhares de colaboradores podem ser treinados, com uma única ação em EAD”; além disso, também são computadas outras despesas, como deslocamento, que acabam por ser bastante onerosas para a organização.

Como experimento recente da qualidade dos cursos de e-learning oferecidos pelas corporações, o site especializado em educação corporativa learning e performance Brasil (www.elearningbrasil.com.br) divulgou resultado de pesquisa cujo objetivo foi identificar as principais exigências das organizações com relação à qualidade dos cursos desenvolvidos por fornecedores nacionais de conteúdo e-learning. Desta forma, através do portal Learning & Performance Brasil, foi realizado um levantamento quantitativo no mês de setembro de 2012.

O resultado aponta para uma tendência de modernização no corpo diretivo das organizações, trazendo um perfil bastante exigente, porém sensível e com bastante vivência no que tange ao assunto educação corporativa, onde a maioria dos mesmos avalia como boa ou ótima a qualidade dos cursos oferecidos (77%).

Também se observou com destaque a crença de que os recursos multimídia são indispensáveis quando da preparação de um treinamento nesta modalidade, fato observável com a resposta de que 77% dos entrevistados não concordariam se o fornecedor do treinamento afirmasse que a utilização de tais recursos seria dispensável.

O corpo diretivo das organizações, segundo a pesquisa, crê que as ações de endomarketing são necessárias para a obtenção de sucesso na implantação de treinamentos via e-learning dentro das corporações, na opinião de cerca de 59% dos entrevistados.

Na opinião de 47% dos entrevistados, o orçamento ainda é o maior inibidor na hora da contratação do recurso, e para 85% deste público, ainda há

a necessidade de contratar esta solução no mercado, através de empresas especializadas.

Como se vê, o segmento executivo das organizações parece ter comprado a ideia do *e-learning*, e que se pode avaliar é que sua utilização é crescente, devido ao apoio maciço dos gestores, por diversos fatores, aos quais já pudemos analisar ao longo deste quadro teórico.

A questão que se levanta é: qual a opinião dos funcionários de nível não gerencial (tático ou operacional), acerca da utilização deste tipo de treinamento? Uma vez que estes são maioria na organização (e também no consumo deste produto educacional)? O treinamento é satisfatório através desta metodologia? Quais são as preferências em termos de multimídia (ou seja, que mídia é mais adequada para um melhor aprendizado)?

Vivas (2008) relacionou em seu trabalho algumas características, que ajudam a entender e melhor quantificar as dimensões que compõem a compreensão dos funcionários que frequentam treinamentos em suas empresas, através de uma Universidade Corporativa. No Quadro 1 abaixo estão os principais atributos levantados pelo estudo:

Quadro 1 – Atributos sobre a compreensão de funcionários treinados pelas UC

Dimensões levantadas:

Valores, Tradição e Visão
Programas de Aprendizagem
Produtividade aumenta com UC
Treinamentos via UC projetam a empresa
UC favorecem o estudo do consumidor
UC estudam o mercado com casos de sucesso
UC aproximam a empresa do cliente
UC amplia benefícios nas tarefas funcionais
UC potencializa competências essenciais
UC gera vantagem competitiva
UC favorece empregabilidade
UC retrata cultura de planejamento na empresa
UC satisfaz necessidades de formação
Material utilizado pela UC é de boa qualidade
Falta de tutores representa desvantagem na UC

Fonte: Vivas (2008, p. 103)

Todas essas dimensões serão utilizadas como variáveis a serem medidas como forma de se avaliar a percepção do funcionalismo em relação à Universidade Corporativa e a excelência de seus programas de formação.

O capítulo a seguir tratará das questões metodológicas da pesquisa, onde se discutirá o enquadramento metodológico do trabalho, a escolha das Instituições governamentais para o estudo, a forma de coleta de dados e o método adotado para sua análise.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é explicar os aspectos metodológicos envolvidos na realização desta pesquisa, que teve por objetivo principal descrever o papel que a EAD via Universidade Corporativa desempenha no desenvolvimento dos funcionários de empresas públicas.

3.1 Tipo e Natureza da Pesquisa

Pode-se classificar o presente estudo como sendo uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, mas também quantitativa, quando se busca aplicar métodos estatísticos de análise multivariada de dados para procurar medir a percepção dos funcionários que frequentam cursos de formação através de uma Universidade Corporativa. As dimensões ou variáveis observáveis encontram-se descritas no Quadro 1 conforme apresentadas no final do capítulo 2 adaptadas de Vivas (2008).

Roesch (2005) afirma que as abordagens qualitativas e quantitativas podem ser utilizadas em qualquer tipo de projeto.

Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa busca tentar compreender os significados e características de uma situação específica, que tem a preocupação de revelar as ideias e convicções dos entrevistados.

Como a pesquisa realizada descreve características da população estudada, é possível afirmar que a mesma pode ser considerada descritiva. Para Freitas (2000), a pesquisa descritiva busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestados em uma população, descrevendo seus fenômenos, ou ainda, compará-las entre si.

Como método de observação adotou-se ainda a técnica de estudo de caso de modo a permitir investigar a situação existente entre os treinandos das referidas Organizações.

A pesquisa será também de natureza quantitativa. Quanto a esse propósito se irá buscar definir através de um intervalo de Likert, a percepção

dos alunos buscando-se compreender como os funcionários, por meio da EAD nas Universidades Corporativas, conseguem aprimorar sua formação promovendo o desenvolvimento da corporação, inseridos neste contexto de alteração em sua cultura organizacional.

3.2 Universo e Amostra

Adotou-se como critérios para identificação das empresas alvo da pesquisa: em primeiro lugar, o fato de ser a entidade escolhida, uma empresa estatal, pela própria definição da pesquisa; em segundo lugar, o de ter representatividade em termos de importância econômica para o país pela atividade que exerce; em terceiro lugar, se valer de forma explícita em seus programas de desenvolvimento organizacional, do conceito de Universidade Corporativa; e em quarto e último lugar, utilizar a modalidade EAD em seus programas de desenvolvimento de pessoal.

Este cenário apontou na direção de quatro empresas estatais de grande porte, a saber: o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, a Petróleo Brasileiro S/A (Petrobrás) e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

As instituições escolhidas têm vivenciado profundas transformações em seu corpo funcional, e ao longo do tempo vem buscando o aprimoramento de seus funcionários e colaboradores através das suas Universidades Corporativas, que por sua vez, têm buscado na Educação a Distância uma aliada para obter maior alcance na sua missão educativa, dentro do menor tempo possível.

O número total de colaboradores da pesquisa nas Instituições foi de 51 funcionários, pertencentes às corporações pesquisadas, e que já tiveram acesso a cursos/treinamentos em suas Universidades Corporativas.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados para a pesquisa foi obtida de duas diferentes formas: 1) entrevista semi-diretiva (com roteiro de questões abertas) para os gestores das universidades corporativas e; 2) questionário estruturado via “Google Docs” para os funcionários (treinandos).

3.3.1 Entrevista para Gestores das Universidades Corporativas

A Entrevista com os Gestores das Universidades Corporativas buscou obter uma visão gerencial acerca dos ideais propostos pela Instituição, no que diz respeito à Educação Corporativa, bem como o relato sobre a experiência vivenciada na implantação/manutenção de cursos ministrados através das Tecnologias de Educação a Distância, além de tentar investigar os rumos aos qual a Instituição pretende tomar nos próximos anos, na evolução da utilização de cursos a distância. Foi escolhido um roteiro único, com 8 questões, tendo em vista a similaridade da natureza pública das Instituições, bem como a pouca disponibilidade temporal dos entrevistados (Gestores Nacionais de suas UC's), buscando objetivar ao máximo as indagações levantadas.

3.3.2 Questionário estruturado para os Treinandos

O questionário aplicado buscou captar junto aos empregados das instituições suas opiniões a respeito das práticas desenvolvidas pela UC através da EAD, de modo a descrever o desempenho das mesmas no desenvolvimento dos funcionários, bem como a contribuição que estes programas de formação oferecidos trazem a sua vida pessoal/profissional, além de relatar visões acerca da cultura organizacional e grau de satisfação do corpo funcional com os métodos empregados.

Para consultar os funcionários que já participaram de algum treinamento a distância, promovido por sua universidade corporativa, foi disponibilizado um

questionário, contendo 15 questões, com análise percentual das respostas obtidas através do Intervalo de Likert, que apresenta uma escala de concordância de 1 a 5, onde a variação ocorre da menor para a maior concordância com a questão relacionada.

O questionário foi disponibilizado via Web, com sua construção tendo sido efetuada através do aplicativo “Google Docs”, onde o funcionário teria acesso ao clicar em um hiperlink, sendo os mesmos automaticamente direcionados para o ambiente das perguntas.

O próprio aplicativo se encarrega de receber as respostas, bem como de consolidar as estatísticas referentes a cada questão colocada, facilitando o processo de análise das respostas obtidas.

3.4 Métodos adotados para análise dos dados

Para a interpretação dos dados coletados junto aos gestores das instituições escolhidas a partir das entrevistas semi-diretivas foi utilizado o método da análise de conteúdo, que é um procedimento utilizado na pesquisa para analisar informações de natureza qualitativa.

Segundo Bardin (1977, p. 31), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

O método de análise de conteúdo permite que analisemos as motivações, atitudes, valores, crenças, tendências e desvendar ideologias que podem existir em dispositivos legais, princípios e diretrizes, que, a simples vista não se apresentam com a devida clareza.

Para o estudo do questionário respondido pelos funcionários utilizando-se para medição das variáveis o intervalo de Likert foi empreendida uma análise em componentes principais, método estatístico de redução de dados de

natureza quantitativa que tem como fim agregar variáveis em fatores, permitindo fazer uma síntese do comportamento ou percepção dos integrantes da amostra sobre o fenômeno estudado com o fito de generalizar os resultados para toda a população.

3.4.1 Análise fatorial em componentes principais

Descreve-se nessa seção os princípios mais gerais do método estatístico de análise multivariada de dados que se entendeu empregar: a análise fatorial.

A Análise Fatorial (AF) “tem como um dos de seus principais objetivos tentar descrever um conjunto de variáveis originais através da criação de um número menor de dimensões ou fatores” (CORRAR, *et al.*, 2009, p. 74).

Esses métodos auxiliam na seleção dos fatores necessários (em geral em número reduzido) para explicar o comportamento de indivíduos com respeito ao tema em investigação.

Na AF uma situação com inúmeras variáveis é explicada a partir de um número mais reduzido de dimensões (fatores) os quais não podem ser percebidos com facilidade pela observação direta dos números (dir-se-ia, a “olho nú”).

A figura 1 a seguir apresentada dá uma visualização de como variáveis observadas são agrupadas em fatores em uma AF.

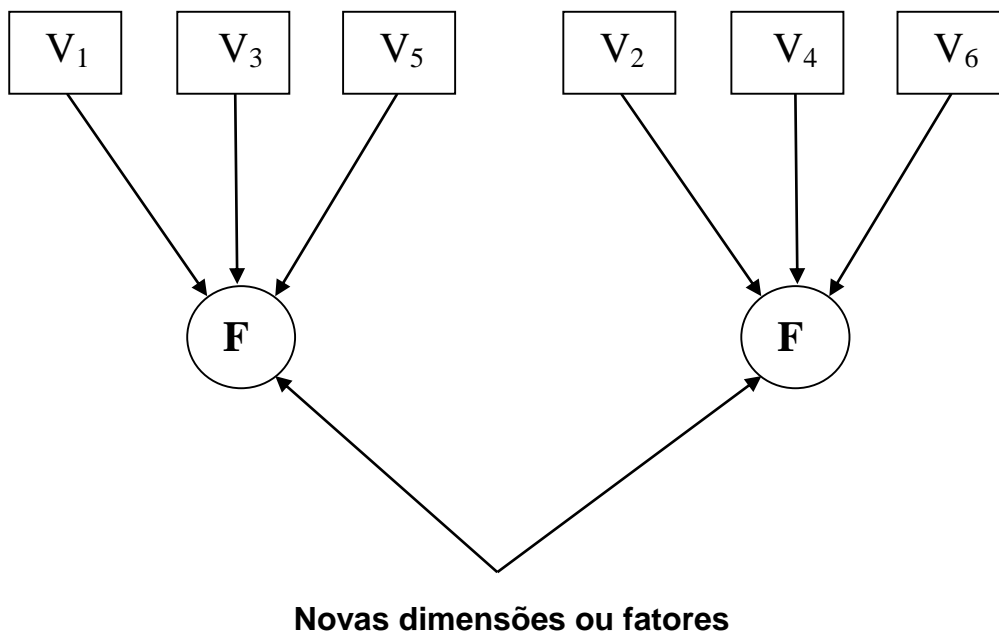


Figura 1 - Variáveis observadas e a formação de fatores

O objetivo da AF é assim identificar fatores não diretamente observáveis, a partir da correlação entre um conjunto de variáveis, estas sim observáveis e passíveis de serem medidas.

Antes porém de realizar uma AF, o pesquisador deve proceder a algumas escolhas. São elas:

1) *Qual o método de extração dos fatores a ser utilizado?*

O método mais comum é a Análise em Componentes Principais. Através desse método se procura uma combinação linear entre as variáveis de maneira que o máximo de variância do fenômeno investigado seja explicado por essa combinação. Uma vez identificado o primeiro fator (F1) resultante dessa combinação linear, busca-se uma nova combinação linear entre as variáveis que explique a maior quantidade de variância restante (F2), e assim por diante.

A variância total seria 1,00 ou 100% em um número reduzido de fatores extraídos por interações sucessivas.

2) Como será feita a escolha do número de fatores?

Como os fatores têm como objetivo reduzir o número de dimensões observáveis é esperado que o número de fatores seja inferior ao número de variáveis. Ao escolher trabalhar com os fatores o pesquisador está optando não tratar 100% da variância existente, mas sim, trabalhar com uma porcentagem mais reduzida da variância que os fatores conseguem explicar. Em contrapartida por ser os fatores em menor número, pode-se entender melhor quais novas variáveis (fatores) explicam um percentual elevado do fenômeno estudado. Perde-se em quantidade, mas ganha-se em síntese ou qualidade da interpretação.

Existem diversas técnicas para definir o número de fatores que se deve escolher para explicar o fenômeno em observação.

No presente estudo foi adotado o critério do autovalor (*eigenvalue*).

Por esse critério apenas os fatores com autovalores acima de 1,0 são considerados. Esse critério também é conhecido como critério da raiz latente ou critério *Kaiser* (*Kaiser test*).

3) Como aumentar o poder de explicação da AF?

Um ponto importante da AF é a capacidade de análise conferida pelos fatores extraídos.

Como um fator é formado por um conjunto de variáveis a ele associadas ou agrupadas cabe ao pesquisador interpretar o que significam os agrupamentos realizados pela AF sobre cada fator. Em síntese, atribuir um nome ao fator que traduza da maneira mais clara possível o significado daquele agrupamento.

Uma AF “será mais ou menos útil em função de sua capacidade de produzir fatores que possam ser traduzidos (ou interpretados – *grifos nossos*)” (CORRAR, *et al*, 2009, p. 88).

Muitas vezes ocorre que um único fator se apresenta associado a todas as variáveis (ou quase todas) o que dificulta a sua interpretação visto que não proporciona condições de se entender com clareza o seu significado.

Em tais situações torna-se necessário se buscar soluções que expliquem o mesmo grau de variância, mas que apresentem resultados

melhores, permitindo uma maior compreensão do significado dos agrupamentos.

Isso é procedido mediante uma técnica chamada de rotação de fatores permitindo se obter fatores com maior potencial de interpretabilidade. O método de rotação mais usado, que foi o adotado na presente pesquisa, é o método *varimax* que é um método de rotação ortogonal de fatores. A lógica da rotação é aumentar o poder explicativo dos fatores, distribuindo melhor as variáveis sobre um certo número de dimensões e não apenas de uma única dimensão ou fator.

Por seu turno, a interpretação dos fatores somente é possível pela existência de parâmetros da AF que relacionam ou interligam os fatores às variáveis, que são as cargas fatoriais. As cargas fatoriais representam a correlação (co-variância) entre o fator e as variáveis em estudo. Quanto maior a carga fatorial mais, a variável em epígrafe encontra-se associada àquele fator, facultando ao pesquisador esboçar um nome síntese que explique de maneira mais clara aquele grupamento.

Para identificar a qualidade das correlações entre as variáveis e os fatores, de modo a validar a Análise Fatorial (AF), utiliza-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Caso o KMO indique um grau de explicação menor que 0,50, segundo Corrar *et alii*. (2009, p.100) a AF não pode ser efetuada visto “os fatores encontrados não (...) descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais”.

O teste de esfericidade de Bartlett indica por seu turno, se existe relação suficiente entre as variáveis estudadas para aplicação da AF. Recomenda-se que o teste de significância (valor de Sig) para esse método, não ultrapasse 0,05 (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

O pacote estatístico utilizado para realização das análises multivariadas foi o aplicativo SPSS (Statistical Product and Service Solutions) da IBM.

O capítulo a seguir trará uma descrição acerca das empresas públicas que foram escolhidas para o estudo, trazendo seus relatos históricos de Educação Corporativa, e como sua relação com as tecnologias de educação à distância (EAD) contribuem para a formação de seus funcionários.

4. QUADRO INSTITUCIONAL DA PESQUISA: breve histórico sobre as experiências das Universidades Corporativas (UC) nas instituições governamentais escolhidas.

As Instituições analisadas foram escolhidas conforme mencionado, pelo seu porte e representatividade dentro do conjunto de empresas públicas brasileiras, bem como por apresentarem uma tradição de busca por excelência em seus corpos funcionais, e desenvolverem técnicas de EAD em seu ensino corporativo.

O histórico descrito a seguir trata da tradição de ensino nas referidas corporações, bem como a relação entre suas Universidades Corporativas e a utilização de técnicas de EAD em seus treinamentos.

4.1 Banco do Brasil S/A

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB) completou, em julho de 2012, dez anos de atuação dentro da estrutura de Gestão de Pessoas da Instituição. Ainda neste mesmo ano, a UniBB recebeu o título de melhor programa de educação corporativa, reconhecimento este dado pelo International Quality & Productivity Center (IQPC).

Este projeto começou muito antes, mais precisamente em 1965, com o desenvolvimento de treinamentos internos, presenciais e a distância para seus funcionários. Segundo o vice-presidente de gestão de pessoas e desenvolvimento sustentável da Instituição, “o que mudou foi a importância estratégica da gestão de pessoas”.

Com sede em Brasília, a UniBB, chegou a uma marca de R\$ 130 milhões em investimentos em educação corporativa somente no ano passado. São cursos preparados para os funcionários, no ambiente interno, bem como programas externos em instituições parceiras, através da concessão de 25 mil bolsas de estudo para graduação, 25 mil para especialização (lato-sensu e

MBA), além de 250 bolsas de mestrado/doutorado a funcionários de todos os cargos.

Segundo o diretor de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, é fundamental investir no e-learning, contudo, não se pode descuidar também do ensino presencial. "Queremos ampliar a educação a distância em programas que atendem públicos maiores", diz.

Para o segundo semestre de 2013, o BB tem o objetivo de incluir os clientes do banco em seus programas de educação corporativa. Existem projetos, inclusive, que visam capacitar de forma on-line, pequenos empresários em assuntos relacionados à gestão do negócio, e também universitários, ao desenvolvimento de carreira.

De forma complementar, o tema educação financeira se fará presente em programas-piloto ainda neste ano. Ainda faz parte do Programa de formação da Universidade a concessão de bolsas para cursos de idiomas (10 mil) e certificações em áreas afins ao Banco, como agronegócios, economia e finanças. Nos cursos considerados pelo BB como "sob medida", onde as necessidades são indicadas no momento da formatação do treinamento, a quantia de R\$ 58,5 milhões foi investida em 2011. A expectativa da Instituição é aprimorar esta modalidade de curso, com a perspectiva da expansão internacional da Empresa nos próximos anos, de acordo com o levantamento feito pela Sociedade Brasileira Para o Progresso da Ciência – SBPC (2012).

4.2 Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRÁS

A experiência em educação corporativa disponível hoje na Universidade Petrobrás é fruto de um trabalho iniciado no ano de 1955, com a criação da empresa. Neste ano, foi fundado o Centro de Aperfeiçoamento de Pesquisas de Petróleo - CENAP, que era um órgão dedicado à formação e ao desenvolvimento de recursos humanos, bem como à pesquisas em exploração e produção de petróleo. Este centro foi desmembrado em 1966, dando origem à criação do Serviço de Pessoal - SEPES, enquanto que as atividades de

pesquisa ficaram a cargo do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento - CENPES. O CENAP foi, na verdade, o embrião do CENPES e da atual Universidade Corporativa.

Em 2000, foi criada a Universidade Petrobrás, um importante passo para que a Companhia dispusesse de um projeto de desenvolvimento de recursos humanos em sintonia com o conceito de aprendizado contínuo. O modelo de desenvolvimento de recursos humanos da UP alia a competência e a experiência dos altos quadros da Companhia com o que há de mais moderno em tecnologia aplicada à educação.

Hoje, a Universidade é composta por cinco escolas, englobando as áreas de Abastecimento, Gás e Energia, Exploração e Produção, Engenharia e Tecnologias e uma Escola de Gestão e Negócios.

Ainda merece destaque o Campus Virtual, que é uma área dedicada ao ensino à distância, desenvolvendo soluções educacionais que utilizam diversos suportes multimídia, servindo de apoio à solução educacional proposta pela Instituição.

Esta estrutura se justifica ainda mais em decorrência da grande dispersão geográfica das atividades da Petrobrás e sua crescente atuação internacional, pois as tecnologias da comunicação e da informação (Intranet e a disseminação de ferramentas multimídia), componentes obrigatórios nas práticas educacionais, acabam por possibilitar as interações necessárias às práticas de ensino-aprendizagem, no âmbito corporativo.

Por meio do Campus Virtual da UP, o empregado e os contratados podem participar de cursos, atualizar seus conhecimentos e acessar os serviços da Universidade Petrobrás para o seu desenvolvimento profissional. O acesso se dá através do computador, de onde o funcionário e o contratado estiverem. Complementando a gama de treinamentos oferecidos, no Campus Virtual existem outros cursos de autodesenvolvimento. Todos os cursos têm acompanhamento de professores e a monitoria do órgão de RH do empregado.

Inserida em um contexto de contínua cooperação técnica, a Universidade Corporativa Petrobrás nasceu para atuar em parceria com

Instituições de Ensino tradicionais, outras Universidades Corporativas e empresas de consultoria, voltada para o desenvolvimento não apenas de seus recursos humanos, mas também de fornecedores e clientes.

A qualificação do corpo funcional e dos demais empregados é marca presente desde a criação do CENAP até os dias de hoje. Não há dúvida que todo esse investimento em Departamento de Recursos Humanos - DRH foi à base para o êxito já obtido.

Nos dias de hoje, a competência técnica da Petrobrás é reconhecida internacionalmente e a indústria do petróleo foi instalada no Brasil com inequívoco sucesso. É missão da Universidade Corporativa Petrobrás, contribuir para que a companhia possa manter as suas competências já instaladas e também possa adquirir as novas competências necessárias para a expansão da atuação da empresa de energia, se desenvolvendo no mercado internacional, conforme explicitado no seu Plano Estratégico.

4.3 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)

A criação da ECT em 1969 veio a substituir uma antiga autarquia federal, que era o Departamento de Correios e Telégrafos. Desde então, a empresa buscou investir em uma educação mais focada para suas necessidades. Os anos 70 foram marcados por grande investimento na educação, que teve início com a criação do departamento de Recursos Humanos. Com isso, surge a Escola de Administração Postal (ESAP), que passa a ser responsável pela formação dos empregados de nível superior, que treinavam os funcionários nos níveis básico, médio e técnico. Com esse feito, a empresa começou a investir maciçamente em educação e, nos anos 1980, os Correios destinaram 1,5% de sua arrecadação às atividades educacionais. Isso originou uma mudança significativa para a empresa (CORREIOS, 2000).

A partir dos anos 90, houve uma forte modernização tecnológica dos Correios, gerando um novo modelo de negócios e uma revisão dos conceitos educacionais. Em 1996, criou-se o Plano Diretor de Educação Empresarial (PEDEE) para consolidar as políticas de treinamento e desenvolvimento que,

no entanto, não priorizou a reciclagem dos funcionários de nível superior, apresentando inúmeras falhas no sistema de ensino. Assim, a lição que ficou é que era necessário investir na empresa como um todo.

Daí por diante, a criação da Universidade Corporativa dos Correios (UNICO) veio suprir uma demanda em educação focada. O ponto de partida deu-se com a emissão da Portaria PRT nº 252/2000, a qual introduziu grupos de trabalho para erguer a universidade corporativa. O ano de 2002 marcou o início das atividades da universidade corporativa dos Correios, núcleo de conhecimento responsável pelas orientações estratégicas e pela coordenação das ações de treinamento, educação e gestão do capital intelectual da empresa. Suas atividades educacionais beneficiam todos os empregados, bem como clientes, fornecedores, franqueados e parceiros comerciais. A universidade atua também em parceria com outras instituições de ensino. Em suas instalações em Brasília, funciona também um centro de educação a distância que garante oportunidade de aprendizagem aos empregados da empresa em todo o país (CORREIOS, 2000).

A Universidade Corporativa dos Correios nasceu com base no conceito de learning organization – empresa que aprende – e pretende firmar-se como referência em termos de formação e acompanhamento de profissionais do segmento postal. A empresa tem como missão praticar a educação permanente como diferencial competitivo para seu negócio. Sua visão é ser referencial de educação para o mercado postal.

Baseada na necessidade de praticar a educação permanente como diferencial competitivo para o negócio dos Correios foi criada a Universidade dos Correios. O universo da universidade corporativa na empresa é muito diversificado; seu sistema engloba todo o esforço de educação da empresa, em todos os níveis hierárquicos, e seu público-alvo não se restringe somente a seus empregados, e sua cadeia de valores integra: colaboradores diretos e terceirizados, operadores nacionais e estrangeiros, parceiros, reguladores, fornecedores, clientes, associações de classe, organismos internacionais, comunidade e consumidores do futuro (CORREIOS, 2000).

A universidade corporativa torna-se responsável por toda ação voltada à educação, assim como os processos de T & D (Treinamento e Desenvolvimento). Tal empreendimento baseia-se nas seguintes razões, descritas a seguir:

- A universidade corporativa unifica as ações que vinham sendo desenvolvidas por dois órgãos distintos, permitindo que se tenha uma orientação única para todos os empregados da empresa. Assim define-se melhor o foco dos trabalhos, que é de dar sustentação aos objetivos empresariais;
- A universidade corporativa torna contínuo o processo de aprendizagem e como o emprego cada vez maior de tecnologias, permite a criação de comunidades do conhecimento. Com isso, lança-se a semente de uma verdadeira “empresa que aprende” (*learning organization*) e prepara-se terreno para uma futura gestão do conhecimento postal;
- A universidade corporativa atinge toda a cadeia produtiva da empresa, seus parceiros, outros operadores postais e membros da comunidade. Dessa forma, cria um diferencial para os Correios.

4.4 Caixa Econômica Federal (CEF)

O processo de educação corporativa na CAIXA teve seu início da década de 70. Desde então, a Empresa vem aprimorando o processo, visando uma educação empresarial de excelência e capaz de gerar competências reconhecidas tanto internamente, quanto externamente.

Em seu início, os programas de treinamento e desenvolvimento eram exclusivamente presenciais e, em sua maioria, com foco no desenvolvimento de gerentes. Aos poucos, a empresa foi ampliando o público atendido, e passou também a utilizar outras modalidades de ensino-aprendizagem, como a EAD, o Treinamento em Serviço (On the job), o aprendizado prático monitorado, o suporte ao desempenho e as mídias alternativas, como meios para prover aprendizagem.

A partir de 1994, a CAIXA incluiu o e-learning com o objetivo de ampliar ainda mais as oportunidades de aprendizagem sem, contudo, limitar o acesso a outras formas que privilegiem os vários estilos de aprendizagem do público participante.

A partir de 2001, a implantação da Universidade CAIXA foi mais um passo evolutivo no processo de Educação Corporativa da Empresa, permitindo uma atuação mais efetiva no que tange ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas, bem como a expansão deste processo para parceiros como Lotéricos, Órgãos do Governo, Prefeituras Municipais, dentre outros. Hoje, a UC é o principal instrumento para a viabilização da Educação Corporativa na CAIXA.

A cargo da Superintendência Nacional de Execução em TI e a Gerência Nacional de Educação Corporativa e Capacitação estão o desenvolvimento e a implantação dos sistemas que viabilizam o funcionamento da Universidade Corporativa, tornando possível a manutenção e disponibilização dos produtos e serviços no portal da Universidade CAIXA.

A UC da CAIXA, que a partir de abril de 2009 passou a ser denominada simplesmente Universidade CAIXA, tem por missão desenvolver o potencial humano para realizar as competências essenciais da CAIXA, a partir de um processo de aprendizagem que busca o estímulo ao autodesenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento, utilizando-se de metodologias presenciais e/ou virtuais. Para tanto, a UC conta com Instrutores e Tutores, que podem ser profissionais internos ou externos, devidamente preparados, para atuarem como facilitadores no processo de aprendizagem.

Os cursos disponibilizados na Universidade CAIXA são segmentados em Trilhas de Aprendizagem. Estas trilhas são estruturas adotadas para organizar as ações educacionais e outras estratégias que, integradas, apontam caminhos de aprendizagem aos empregados em suas trajetórias de formação na CAIXA.

As trilhas se apresentam em duas modalidades: Trilhas Fundamentais e Trilhas Específicas. As Trilhas Fundamentais são construídas com base em conhecimentos e aprendizagens consideradas fundamentais para o

desempenho das atividades dos empregados da CAIXA. Já as Trilhas Específicas são propostas pelos gestores e equipes, como foco em temas estratégicos ou em funções gratificadas.

No ano de 2010, a CAIXA passou a considerar a realização das Trilhas de Aprendizagem como pontuação em Processos Seletivos Internos, com o objetivo de garantir a qualidade e efetividade na realização das Trilhas.

Quando da sua criação, o acesso virtual ao portal da Universidade Corporativa da CAIXA pelos empregados, estagiários e adolescentes aprendizes, podia ser realizado, tanto na internet quanto na intranet. No entanto, hoje o acesso via internet está disponibilizado apenas para empregados cedidos, principalmente porque as ações educacionais devem ser realizadas dentro da jornada normal de trabalho.

Os cursos realizados pela Universidade CAIXA são lançados automaticamente no currículo do empregado.

A Universidade Corporativa da CAIXA também desenvolve ações para a capacitação de adolescentes que participam do Programa Adolescente Aprendiz da CAIXA, cujo objetivo é oferecer capacitação qualificada e contribuir para a inclusão desses menores no mercado de trabalho.

No portal da Universidade Corporativa também é disponibilizado um espaço para publicação de artigos de autoria de empregados da CAIXA.

No capítulo a seguir, os dados obtidos com a realização da pesquisa serão tratados, e também será realizada a sua interpretação, à luz do embasamento teórico construído ao longo da pesquisa.

5. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir são fruto da investigação realizada nas empresas públicas, que possuem Universidades Corporativas e se utilizam de técnicas de EAD nos treinamentos realizados com seus funcionários.

O principal objetivo do trabalho foi o de identificar qual é o papel da EAD nas Universidades Corporativas, no que diz respeito ao desenvolvimento dos funcionários de empresas públicas, por meio da aplicação de entrevistas semi-diretivas aos gestores das Universidades Corporativas, bem como da utilização de questionários aplicados aos treinandos, via *Google Docs*.

Esta parte da pesquisa tratou de colher opiniões de gestores nas áreas de Educação Corporativa das Instituições pesquisadas. Para tanto, foi elaborado um Roteiro de Entrevista, que abordou os temas que seguem nos subitens, abordados neste capítulo.

5.1 Justificativa para a existência de Universidades Corporativas

Mesmo com a existência de escolas de governo, (como a ENAP, por exemplo), e o conteúdo cada vez mais diversificado das Universidades Tradicionais, as Universidades Corporativas têm conseguido conquistar seu espaço, e aumentar sua participação de forma gradativa, ao longo dos últimos anos.

Os gestores foram perguntados acerca desta questão, e a justificativa para este crescimento é:

“As Universidades Corporativas tem como principal objetivo o alinhamento conceitual dos conteúdos que tangem o ‘core business’ da empresa, ao ponto que, consegue aglutinar as perspectivas do conhecimento interno da organização e disseminá-lo aos colaboradores que poderão melhor direcionar as expectativas da empresa em relação ao planejamento estratégico da organização”. (Gerente Nacional de Educação Corporativa)

A afirmação exposta apresenta alinhamento com o conhecimento adquirido na literatura sobre o propósito da criação das Universidades Corporativas (também conhecida como educação corporativa):

Segundo Éboli, Silva e Reis (2010, p. 407), pode-se entender educação corporativa como um programa educacional voltado para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, que tem como missão favorecer o alcance das metas organizacionais. Desse modo, a educação corporativa representa, antes de qualquer coisa, uma ferramenta estratégica organizacional.

Complementando a afirmação do gestor com o disposto na teoria, pode-se concluir que, enquanto as Universidades Tradicionais buscam uma formação mais generalizada, as UC conectam o desenvolvimento das pessoas com as estratégias de negócio. Este processo se dá por meio do aprimoramento das competências individuais a serviço do alcance dos resultados empresariais.

5.2 O Papel da EAD na modernização das Empresas Públicas.

Sempre existe uma preocupação quanto à implantação de um sistema de EAD, diante da perspectiva de eficácia do mesmo, no que diz respeito ao atingimento do público desejado, bem como dos objetivos acerca desta implementação. Neste contexto, os gestores relataram qual é o objetivo estratégico, quando são lançados cursos/treinamentos em EAD para seus funcionários.

Para o corpo diretivo, de uma maneira geral, A educação a distância (EAD) como um processo educativo, envolve meios de comunicação capazes de ultrapassar os limites de tempo e espaço, de modo a tornar acessível a interação com as fontes de informação e conteúdos didáticos disponíveis no sistema educacional da empresa de forma a promover a autonomia do educando por meio do estudo independente e flexível, sendo considerado um veículo facilitador ao usuário que deseja obter o conhecimento de múltiplos conteúdos.

Outra análise observada é a de que a utilização do Ensino a Distância acompanha a tendência mundial de um mundo globalizado, aonde o alcance da informação chega de forma rápida, sendo efetiva nos mais diversos locais e canais de distribuição, e possibilitando: a otimização de recursos financeiros (fazer cada vez mais com menos), o alcance de inúmeros públicos e a liberdade do aprendiz em conduzir o seu próprio desenvolvimento no tempo e velocidade compatíveis com a sua competência. Desta forma, a EAD inova e contribui para a sustentabilidade das ações educacionais.

De acordo com o conteúdo extraído dos gestores entrevistados, percebe-se uma preocupação com o processo de implantação da gestão do conhecimento nas organizações, por parte de seu corpo funcional. Tais afirmações encontram respaldo na teoria existente sobre o assunto:

Concordando com Tarapanoff (2001), é possível afirmar que a gestão do conhecimento é um processo de busca pela expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para haver maior retorno, ou ainda, conforme Pretto (1996), também se pode concluir que a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Portanto, a mentalidade dos gestores aponta para o acompanhamento de busca pela gestão do conhecimento na organização, aliado à otimização de recursos, afinal, a mesma faz parte de um “conjunto de boas práticas”, adotada pelas maiores corporações, justificada também pelas inúmeras possibilidades de adequação de conteúdos às necessidades específicas de seus colaboradores.

5.3 Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas UC.

Os gestores também foram questionados acerca da decisão em adotar as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) dentro dos cursos oferecidos pelas Universidades Corporativas, transformando boa parte dos

treinamentos existentes em não presenciais, de modo que os mesmos se manifestaram da seguinte forma:

“As tecnologias disponíveis para a educação corporativa possuem um papel importante para a disseminação do conhecimento. Tecnologias como a internet permitem que os cursos possam ser realizados a distância e com atrativos que oferecem aos usuários, múltiplas perspectivas não disponíveis anteriormente. O “streaming” está sendo utilizado com frequência para treinar os funcionários que, por meio de um vídeo de curta duração, obtenham o conhecimento sobre os mais variados assuntos, envolvendo produtos e serviços da empresa.” (Gerente de Divisão).

Outra resposta que foi considerada como sendo “tecnologia empregada”, quando foram perguntados acerca de preferências, considerou como sendo tecnologia, uma ferramenta existente no mercado (por exemplo: Moodle), já outro gestor considerou a utilização de mídias (como DVD, por exemplo).

Para Martinez (2004), “as novas tecnologias de informação e comunicação são caracterizadas pelo uso de todos os dispositivos associados às redes informáticas e aos que com elas interagem”, o que significa que o termo se refere a todas as tecnologias digitais, dentre as quais é possível citar: os computadores, os CDs, DVDs, a Internet e outras incontáveis variações e formatos.

O entendimento absorvido das entrevistas realizadas é de que as novas tecnologias têm realmente avançado em um ritmo tão veloz que as linguagens aos quais as mesmas se referem tornam-se obsoletas, quando o conhecimento sai da área técnica. De qualquer forma, os gestores mostraram-se preocupados em ter ciência do que vem sendo utilizado de mais moderno em seus treinamentos.

Por outro lado, as Universidades Corporativas têm mostrado alinhamento ao disposto na teoria, quando buscam, através da utilização dos mais diversos tipos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) disponíveis, a medida necessária para, nos seus cursos e treinamentos utilizados, alcançar o maior número de treinandos, na busca pela expansão do conhecimento na organização.

5.4 Preparação dos Educadores e Treinamentos em EAD.

De uma maneira geral, os educadores das Universidades Corporativas são oriundos do quadro próprio das Instituições, sendo que há uma preparação pedagógica para que os mesmos possam estar aptos a ministrar os treinamentos.

Outra tendência confirmada, é a de que, na maioria dos cursos oferecidos via EAD, o conteúdo é adquirido no mercado, de forma que ainda não há uma preocupação com a produção dos conteúdos na própria Universidade Corporativa, fato este que contrasta com a formação propiciada aos educadores das mesmas instituições.

Como é sabido, o material para ensino a distância requer uma linguagem especial chamada dialógica, preparada de forma a suprir, de certa maneira, a ausência do “professor” numa sala de treinamento presencial.

A concepção do ensino dialógico, apesar de apresentar uma base comum, às vezes seguindo métodos padronizados, leva em conta diferenças culturais, de perspectiva acadêmica e de recursos à disposição, o que nos leva à teoria sobre a questão da preparação metodológica, cujo objetivo deve ser o de manter o foco na pedagogia, a despeito de todo o arcabouço tecnológico disponível.

Para Freire (1977, p. 65), a busca do conhecimento se dá necessariamente por uma estrutura dialógica, na qual o ato de pensar exige um sujeito que pensa, um objeto pensado, que mediatiza o primeiro sujeito do segundo, e a comunicação entre ambos, que se dá por meio dos signos lingüísticos. Portanto, educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados.

Quando se relaciona o conteúdo existente na literatura, nota-se uma grande falha dentro do aspecto de utilização da EAD nas Universidades Corporativas, pois, mesmo com todo o aprendizado obtido ao longo do tempo pelas corporações, no que tange às melhores práticas de mercado em EAD nas Universidades Corporativas, não se percebeu nas entrevistas realizadas

essa preocupação (da preparação adequada do material didático) como critério adotado.

Outra necessidade que se apresentou muito visível é com relação ao conteúdo adquirido no mercado, tendo em vista que no conjunto das entrevistas realizadas nas corporações, a preferência dos gestores é por esta prática.

Diante da necessidade de se desenvolver uma linguagem dialógica, cuja preparação se dá em função do público ao qual se pretende atingir, a aquisição de cursos sem a devida adequação termina por se constituir em um ponto negativo para as organizações, quando do uso da EAD em seus programas de formação/treinamento.

5.5 Ausência de Tutores nos treinamentos não presenciais das UC.

Com apenas uma exceção dentre as empresas pesquisadas, não há sistema de tutoria nos cursos não presenciais, o que confirma uma tendência ainda existente no mundo da educação corporativa.

A tutoria se constitui em um importante modelo de acompanhamento educacional, mas, segundo os gestores, não há previsão de implantação deste elemento em seus treinamentos corporativos.

Esta constatação vai de encontro ao caminho proposto pela literatura existente sobre o assunto, de onde obtemos a dimensão da importância da existência de um sistema de tutoria:

Segundo Moore (2008, p. 149), o instrutor (tutor) é, definitivamente, os olhos e ouvidos do sistema. Profissionais que criam os cursos, especialistas em tecnologia e administradores não têm contato com os alunos; por outro lado, cada instrutor (tutor) tem – ou deveria ter – uma compreensão verdadeiramente íntima de um pequeno grupo de alunos, de seu progresso, de seus sentimentos e de suas experiências no curso. O instrutor (tutor) é, portanto, a fonte de informação mais confiável quando gerentes do sistema tentam interpretar os dados que fluem do sistema de monitoramento do aluno (isto é, das tarefas apresentadas).

Tendo em vista que a maioria dos treinamentos efetuados têm características que possibilitam sua transmissão de conteúdo de maneira não interativa (normas, regulamentos, procedimentos, etc.), encontra-se neste fato uma resistência de cunho diretivo na modernização da metodologia EAD nas empresas.

Entretanto, na consulta efetuada à literatura especializada, percebemos o quão contraditória é a realidade das organizações, especialmente quando do levantamento das “melhores práticas e lições aprendidas nas organizações brasileiras” sobre o tema:

“Um dos maiores inimigos do sucesso na implementação de uma iniciativa de e-learning é a sensação de solidão dos alunos” (LITTO E FORMIGA, 2009, p. 251).

Face ao exposto, conclui-se que o uso da tutoria, ainda tão pouco utilizado nas organizações levantadas, é um fator crítico de sucesso para os cursos oferecidos via EAD pelas Universidades Corporativas, se constituindo em um eficiente instrumento de acompanhamento da gestão pedagógica dos treinamentos oferecidos, contribuindo, portanto, para a consolidação dos níveis de qualidade e aceitação dos mesmos por parte dos treinandos.

E por ser tão importante e adequada às necessidades do corpo funcional que utiliza os treinamentos oferecidos pela Universidades Corporativas, realmente não se justifica a ausência de sistemas de tutoria (presencial ou virtual), tendo em vista que a mesma se constitui em um ponto com falhas graves de implantação nos sistemas de EAD apresentados no estudo.

5.6 Educação a Distância x Educação Presencial nas UC.

Por fim, não poderia deixar de ser perguntado aos gestores, qual é a dificuldade de implantação ou manutenção de um sistema de educação corporativa à distância, tendo em vista existir um suposto “conflito”, oriundo do meio acadêmico entre Educação a Distância x Educação Presencial. As respostas que mais se destacaram foram as seguintes:

“A nova abordagem da educação empresarial, iniciada com o lançamento do nosso Portal, objetivou congregar ações de desenvolvimento à distância e presencial. Pretende-se, assim, sistematizar as ações e programas de capacitação, instituir uma nova abordagem na oferta de conteúdos de aprendizagem com interface web e proporcionar melhor foco para o treinamento em sala de aula, a partir do monitoramento dos resultados e da análise dos dados disponíveis em sistemas, utilizando a modalidade presencial quando ela se mostrar a mais adequada alternativa ao desenvolvimento de determinadas competências” (Gerente Nacional de Educação à Distância).

“Não compreendemos que um tipo de ação educacional exclui a outra, entendemos que elas se completam e que além das opções apresentadas nesta pesquisa cada dia mais se faz necessária à aprendizagem em serviço, ou seja, aprender fazendo” (Gerente Nacional de Educação Corporativa).

Estabelecendo uma conexão entre as respostas dos gestores e o conteúdo apresentado na literatura, podemos perceber que há uma concordância de que o modelo de ensino-aprendizagem segue os princípios da andragogia, estando, portanto, alinhado ao estado da arte da educação nas corporações:

Para Abbad e Mourão (2012, p. 132), o estudante adulto detém múltiplos papéis sociais e profissionais, inúmeras responsabilidades e diversas tarefas simultâneas que dificultam a sua participação em cursos tradicionais que exigem presença física. A educação corporativa, para sanar esse problema e viabilizar a aprendizagem contínua, tem oferecido frequentemente cursos a distância com mídias que possibilitam o estudo a qualquer hora e em qualquer lugar, de acordo com a agenda do participante.

Considerando a relação existente com a teoria, pode-se dizer que as respostas apresentadas denotam uma boa aceitação (e utilização) dos dois “supostos modelos de ensino-aprendizagem”, e, até mesmo por já apresentarem traços de semelhança entre as possibilidades que passaram a serem oferecidos por ambas, os modelos acabam por coexistir dentro da organização, sendo utilizado cada um conforme a necessidade determinada pela alta direção das UC, e estando ambas vinculadas a uma mesma filosofia de atuação nos moldes da andragogia, junto aos seus colaboradores.

5.7 Percepção dos Funcionários sobre a pertinência dos cursos de formação na modalidade EAD nas UC

Na busca pela descrição do papel que a EAD desempenha no desenvolvimento dos funcionários de empresas públicas via Universidade Corporativa, segundo suas percepções, foi realizada uma pesquisa com informações coletadas via formulário disponibilizado no Google Docs.

As respostas dos treinandos foram distribuídas por grau de concordância, e contribuem para a análise do papel do treinamento na modernização da gestão de pessoas, no setor público.

A seguir consta o resumo (Quadro 2) que exhibe a participação através do Grupo de Pesquisa escolhido, refletindo o grau de participação de cada uma das instituições:

Quadro 2 – Grupos de Pesquisa

Grupos de Pesquisa	Quantidade de Entrevistados	%
Grupo A1 (BB)	21	41%
Grupo A2 (ECT)	15	15%
Grupo A3 (CEF)	8	16%
Grupo A4 (Petrobrás)	7	14%
Total	51	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Aplicar-se-á aos dados coletados uma análise em componentes principais (técnica de estatística multivariada) no sentido de compreender melhor o papel que as UC desempenham no desenvolvimento dos funcionários de empresas públicas.

5.7.1 Análise Fatorial da percepção dos Funcionários

O primeiro procedimento a se realizar para aplicação de uma análise fatorial é verificar se as variáveis consideradas na pesquisa junto aos funcionários são adequadas ao estudo em pauta. Essa verificação foi realizada mediante uma análise exploratória dos dados cujos resultados se passa a expor a seguir.

Com efeito, a partir das variáveis definidas no questionário aplicado juntos aos funcionários e seus resultados (Anexo 3) se rodou uma AF obtendo-se os seguintes dados:

Quadro 2 - Teste KMO e Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy (MSA).		,688
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	299,149
	df	105
	Sig.	,000

Fonte: SPSS – Dados da Pesquisa

Vê-se no Quadro 2 pelo valor do MSA (0,688) acima de 0,500 que os dados são adequados a uma análise fatorial, conforme explicitado na parte teórica do método escolhido.

Também o teste de esfericidade de Bartlett com valor obtido de 299,15 e teste de significância (Sig.) menor que 0,01, permite rejeitar a hipótese nula de que as variáveis não sejam correlacionadas. Isso é um reforço ao entendimento de que a AF é adequada ao estudo.

Na sequência dos testes de pertinência de aplicação da AF, procedeu-se a análise da matriz de anti-imagem (Anexo 4).

No caso em estudo constatou-se nessa matriz (Anti-image Correlation) em sua diagonal, valores acima de 0,50, salvo o da variável 12 (0,42a), o que é mais uma confirmação de que a análise fatorial pode ser aplicada com propriedade ao caso. O fato de ser encontrado apenas um valor da diagonal

abaixo de 0,50 (variável 12 do questionário) não é significativo, implicando em dizer que o método pode ser aplicado com sucesso.

Procedendo no SPSS uma Análise em Componentes Principais obteve-se o quadro como segue (Quadro 3) onde se pode observar após rotação *varimax* a extração de 04 fatores explicando 64,162% da variância total do fenômeno em estudo, qual seja: a percepção dos funcionários das empresas estatais sobre o valor dos programas de treinamento ofertados pelas suas UC, em especial, os veiculados na modalidade EAD.

Isso significa que, saindo de um estado onde se tinha 15 variáveis elas se agregaram agora em 4 dimensões se podendo explicar o fenômeno “Percepção das UC pelos próprios Usuários” em apenas quatro fatores.

Quadro 3 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,740	31,602	31,602	4,740	31,602	31,602	3,706	24,707	24,707
2	2,116	14,107	45,709	2,116	14,107	45,709	2,611	17,407	42,114
3	1,626	10,842	56,551	1,626	10,842	56,551	1,666	11,109	53,222
4	1,142	7,611	64,162	1,142	7,611	64,162	1,641	10,940	64,162
5	,963	6,422	70,584						
6	,835	5,565	76,149						
7	,793	5,288	81,437						
8	,630	4,197	85,634						
9	,487	3,244	88,878						
10	,437	2,911	91,788						
11	,377	2,511	94,300						
12	,266	1,775	96,075						
13	,227	1,513	97,588						
14	,214	1,426	99,014						
15	,148	,986	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Parte-se agora para a obtenção da matriz de componentes principais (Quadro 4) onde se pode ver, após proceder uma rotação *varimax* nos fatores, as variáveis que melhor explicam a variação do fenômeno estudado segundo sua correlação com cada fator.

Na análise fatorial em componentes principais separa-se sobre os fatores para permitir sua interpretação apenas as variáveis que possuam sobre cada fator, correlação igual ou superior a 0,600.

Assim, temos o quadro 4 como segue a interpretação dos 04 fatores extraídos os quais explicam a percepção dos usuários (funcionários) quanto ao valor dos programas de treinamento veiculados em EaD (ou e-learning) por suas respectivas UC.

Quadro 4 - Componentes Principais
Matriz de Fatores (Após Rotação Varimax)

VARIÁVEIS		Componentes (Fatores)			
		F1	F2	F3	F4
1	Valores, Tradição Favorece Cidad. Corporat.	0,591	0,230	-0,267	0,103
2	Aprendiz. Agrega Valor Reforç. Compromet.	0,670	0,238	-0,102	0,099
3	Particip. UC Aument. Signif. Produt. Trab.	0,684	0,258	0,163	0,232
4	Func. Espelha Empr. Reflet. Imagem Org.	0,749	0,065	0,280	0,118
5	UC Entend. Contex. Consum. p/ Person.Prod.	0,682	-0,099	0,088	0,075
6	UC Estuda (Client.Fornec.Concorr.) /Interage	0,068	0,113	0,144	0,873
7	UC Ajud. Org. Fic. Próx. Client./Ofert.Soluc	0,548	-0,235	-0,310	0,508
8	UC Gera Benef. ao Func. Prop. Trab. Focaliz.	0,577	0,450	-0,179	0,049
9	UC Possibilit. Func. Potenc. Compet. Essenc.	0,241	0,786	0,048	0,205
10	Trein. UC Form. Funcion. c/ Compet. Definid.	0,758	0,042	0,121	0,001
11	Trein. UC Gera Competênc. Garant. Empreg.	0,352	0,452	0,026	0,576
12	UC Contrib. p/ Difusão Cultura Planej. Estratég.	0,093	0,118	0,898	-0,065
13	EaD Corp. Atend. Neces. Conhec. Flex. Temp.	-0,001	0,841	0,016	0,102
14	Mater. Didátic. Disponib. Adequad. & Qualidad.	0,085	0,719	-0,078	-0,083
15	Ausência Tutoria Fator de Desvant. EaD Corp.	-0,069	0,294	-0,702	-0,360
PERCENTUAL DE EXPLICAÇÃO DO FATOR		24,71	17,41	11,11	10,94
VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA		64,16%			

Fonte: SPSS – Dados da Pesquisa

O Fator 1 (correlacionado com as variáveis 2, 3, 4, 5 e 10) explicando 24,70 % da variância total pode ser entendido como valorização funcional (ou reconhecimento profissional).

Ser reconhecido como bom profissional gera status, que por sua vez gera motivação e aumento da produtividade, contribuindo para o comprometimento.

A valorização funcional é o sentimento de maior força dentro do quadro de pessoal das corporações com relação à UC, o que certamente implica em perspectivas de promoção e ascensão dentro da empresa.

Com efeito, esse fator é explicado por variáveis ligadas à agregação de valor ao colaborador, aumentando seu comprometimento no trabalho e proporcionando aumento de produtividade nas tarefas, de modo que o mesmo reflita em suas atitudes, os valores e a imagem da empresa, cuja formação permite a compreensão das necessidades dos clientes com vista à criação de produtos personalizados. Por esta capacitação ainda, possa dotar o treinando de competências específicas, definidas (segurança técnica no desempenho das atividades).

Em síntese, um funcionário reconhecido dentro da organização pelas gerências superiores em função de sua capacidade em se desempenhar e assumir responsabilidades.

O Fator 2 (correlacionado com as variáveis 9, 13 e 14) explicando 17,41% da variância total, pode ser entendido como oportunidade de crescimento, dentro da carreira profissional nas organizações.

Para tanto, o planejamento deve ser encarado como uma atividade conjunta para profissionais, empregadoras, gestores e instituições (universidades e agências governamentais).

A percepção de oportunidade de crescimento que a presença da Universidade Corporativa transmite é a segunda maior força motivacional dentro do quadro de pessoal das corporações pesquisadas. Essa motivação deriva de duas variáveis, a saber, de um lado, a forma positiva com que os programas de formação pela UC são avaliados ao possibilitar ao funcionário potencializar competências essenciais (atributos considerados importantes para garantia de uma trajetória de sucesso dentro da organização) e do outro lado, a oportunidade que a UC oferece em aliar o atendimento das necessidades de ampliação de conhecimentos do funcionário com a flexibilidade de tempo oferecida pela modalidade EAD.

A percepção de oportunidade de crescimento é assim um importante fator explicativo da visão dos funcionários quanto aos programas de formação interna dentro das corporações.

O Fator 3 (correlacionado com a variável 12 e 15) explicando 11,11% da variância total, pode ser entendido como planejamento organizacional.

Hoje, é possível se afirmar que o conceito de Planejamento Organizacional é um item obrigatório dentro das organizações, visando introduzir o conceito de pensamento estratégico na gestão das empresas.

Essa visão é compartilhada pelos integrantes do quadro de pessoal das corporações pesquisadas que vêm nos programas de formação da UC um importante difusor da cultura de planejamento estratégico como instrumento de gestão. Esse entendimento é fortemente criticado (correlação negativa de menos 0,702) pelo advento da ausência de tutoria nos programas de formação que caracterizam os treinamentos nas UC em geral. Essa ausência é percebida como fator de desvantagem da modalidade EaD (ou e-learning) nos programas de formação levados a cabo pelas UC.

A ideia é que isso pode dificultar a implantação de uma verdadeira gestão estratégica dentro da empresa pela ausência de discussões mais filosóficas (menos tecnicistas) em torno do conceito.

O Fator 4 (ligado a uma única variável, a de nº variável 6) explicando 10,94% da variância total, pode ser entendido como Desenvolvimento de Mercado.

Com efeito, essa variável define a importância que dedica a corporação mediante seus programas de formação colocando ênfase na necessidade de propiciar o estudo de seus clientes (atuais e potenciais), fornecedores e concorrentes, com vistas ao entendimento de suas necessidades, inclusive indo a campo (saindo do ambiente interno da empresa) e interagindo com esses agentes para aprofundar o debate de ideias com vistas na competitividade da empresa.

O conjunto dos quatro fatores que sintetizam a percepção do corpo funcional das corporações estudadas quanto aos programas de formação promovidos por suas UC, explicam 64,16% da variância total do fenômeno estudado. Considerado, um percentual elevado.

O que equivale em dizer que essas são as dimensões principais (análise em componentes principais) que explicam o comportamento do quadro funcional em relação as suas UC. Assim, uma visão positiva do esforço.

O esquema do quadro 5 faz a síntese dessa percepção:

Quadro 5 – Síntese perceptiva pelos funcionários sobre os programas de formação nas UC

Componente	Conceituação	% de variância explicada
Fator 1	Valorização funcional	24,70
Fator 2	Oportunidade de crescimento	17,41
Fator 3	Planejamento Organizacional	11,11
Fator 4	Desenvolvimento de Mercado	10,94
Total →		64,16

Segue-se agora o estudo de *per-si* de cada variável segundo sua correlação com cada fator.

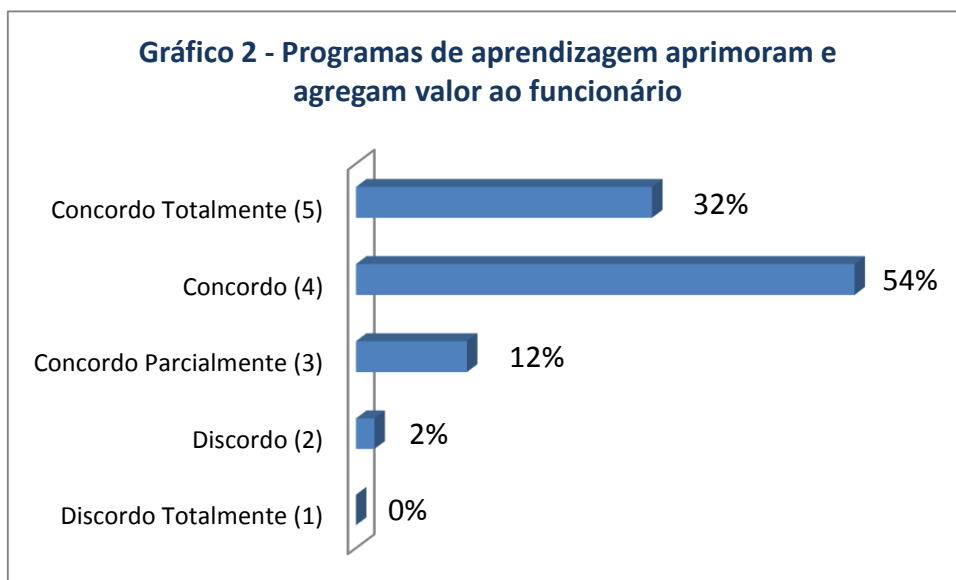
5.7.2 Variáveis com correlação significativa

Segue-se agora a análise fatorial em componentes principais, cujos fatores para permitir sua interpretação se darão para as variáveis que possuam sobre cada fator, correlação igual ou superior a 0,600.

Por ordem das variáveis agrupadas em cada fator explicativo da síntese perceptiva do Quadro 5, segue-se a análise de cada uma das respostas efetuadas pelos funcionários das quatro empresas públicas analisadas:

Fator 1 – Se refere às variáveis (questões) ligadas à valorização funcional:

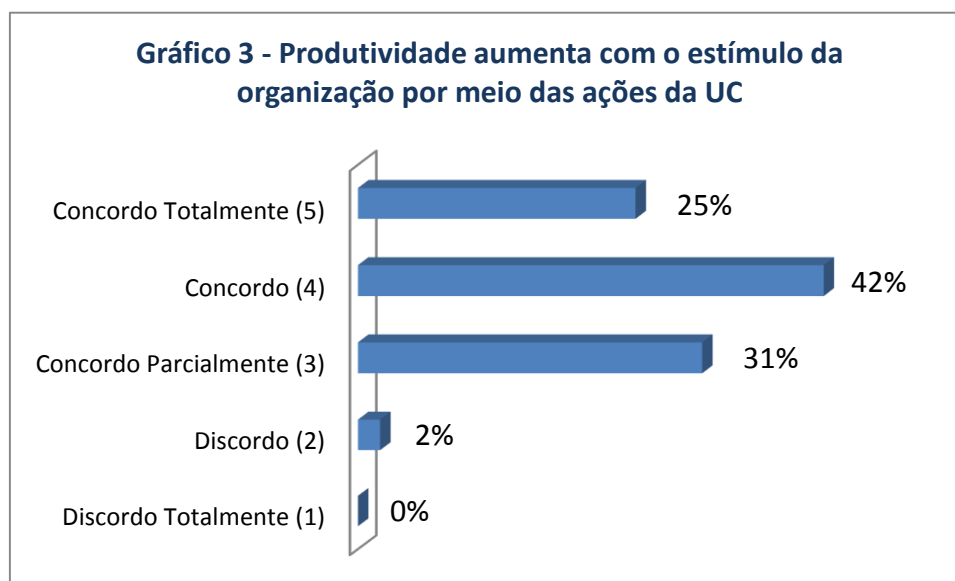
Q.2 Programas de aprendizagem aprimoram e agregam valor ao indivíduo para reforçar seu comprometimento com a organização.



A compreensão por parte dos funcionários acerca desta questão vem de encontro a um dos objetivos específicos do trabalho, que é o papel do treinamento na gestão de pessoas das empresas analisadas. Quando se afirma que o treinamento reforça o comprometimento dos empregados com a instituição, também está se afirmando que a Instituição, por meio de seus treinamentos, se fortalece com o seu público interno, garantindo maior empenho dos colaboradores na busca por suas metas de eficiência operacional.

O resultado (32% de alta concordância, 54% de média concordância, com 12% de concordância parcial e 2% de discordância) aponta para uma afirmação conclusiva de que, na visão dos funcionários, os programas de aprendizagem realizados pelas Instituições pesquisadas agregam valor aos colaboradores, de modo que estes acabam por reforçar seu comprometimento com os ideais propostos pela organização a qual pertencem.

Q.3 A produtividade aumenta significativamente quando o funcionário é estimulado pela organização na sua cultura e valores sociais, por meio das ações desenvolvidas pela Universidade Corporativa.

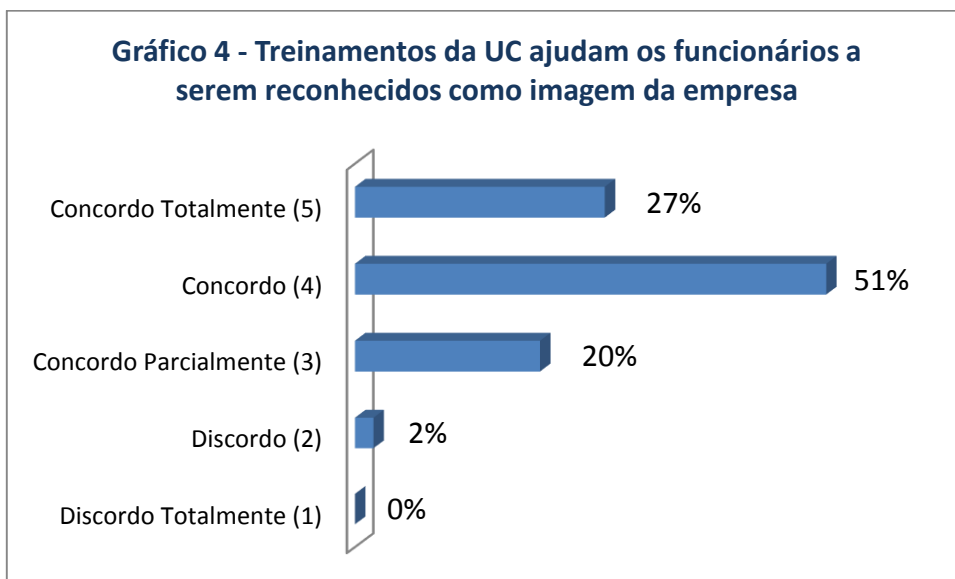


Uma medida eficaz da produtividade é um fator sempre procurado pelos gestores das corporações, que não se constitui em uma tarefa simples de ser mensurada.

Considerando que uma percepção da produtividade efetuada do ponto de vista dos próprios funcionários acerca de seu desempenho pode ser uma informação importante para o corpo diretor das organizações, esta medida acaba por se tornar deveras interessante para processos de tomadas de decisão, especialmente na Gestão de Pessoas das empresas.

Na visão da ampla maioria dos treinandos (25% de alta concordância, 42% de média concordância, com 31% de concordância parcial e 2% de discordância), o estímulo proveniente da ação organizacional em prol de seus colaboradores resulta em aumento na produtividade do corpo funcional.

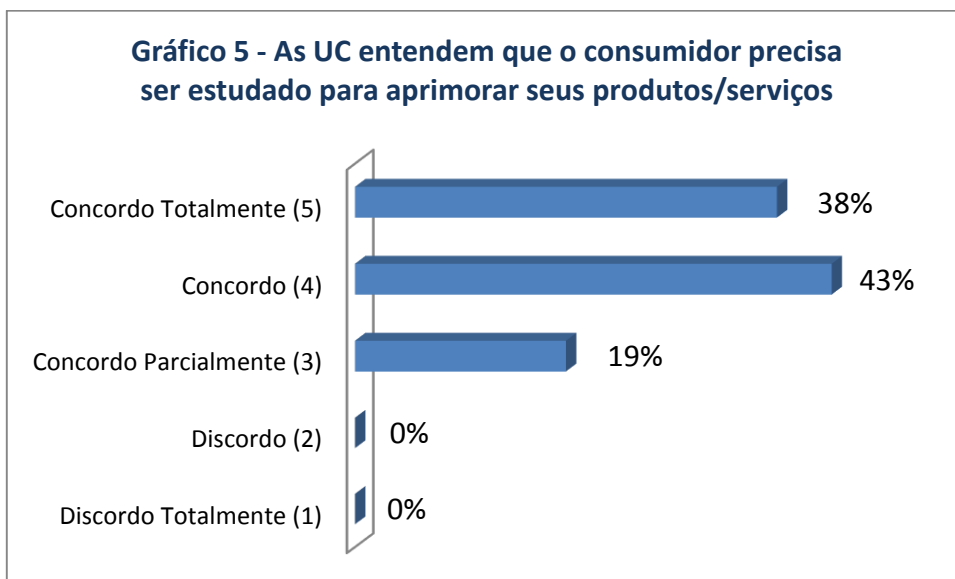
Q.4 Os treinamentos desenvolvidos pela Universidade Corporativa contribuem para que seus funcionários sejam o espelho de sua empresa, refletindo esta imagem para o ambiente externo.



Esta é uma afirmação que busca uma maior reflexão por parte dos funcionários das empresas pesquisadas, sobretudo por trazer um juízo de valor acerca da visão dos colaboradores das corporações. Ser “espelho” significa, em linhas gerais, refletir a própria organização, carregando consigo seus valores e crenças, e levando consigo a imagem da Instituição, a qual é percebida no mercado externo à mesma.

De acordo com a visão da ampla maioria dos treinandos (27% de alta concordância, 51% de média concordância, com 20% de concordância parcial e 2% de discordância), a empresa tem sua imagem refletida por meio de seus funcionários, o que indica uma forte tendência de que, segundo os mesmos, as ações realizadas na direção dos colaboradores acabam por ser refletidas para o ambiente externo à corporação, se traduzindo em imagem da empresa.

Q.5 *As organizações, por meio de suas Universidades Corporativas, preconizam ser fundamental entender o contexto do consumidor, suas atitudes e hábitos, para assim personalizar mais seus produtos e serviços.*

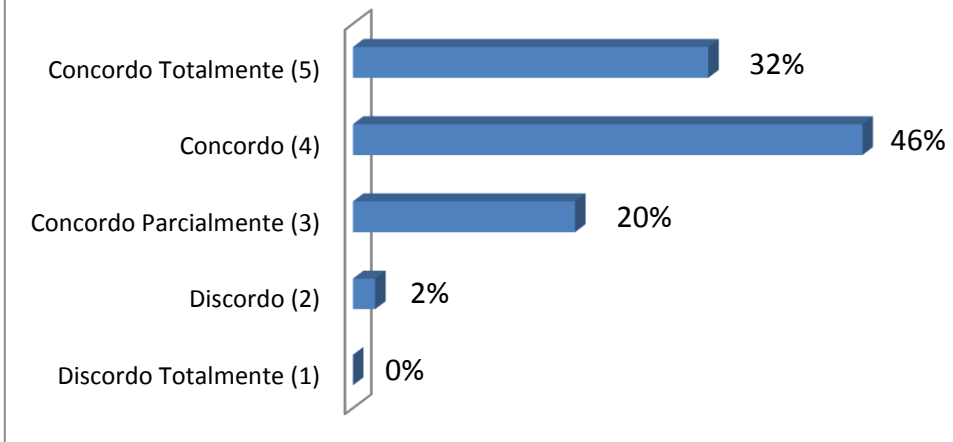


Entender o contexto do consumidor é uma premissa para os funcionários de qualquer empresa, uma vez que o consumo de produtos e serviços está cada vez mais ligado às atitudes dos clientes, que são motivadas pela imagem que ele percebe naquela instituição. Esta relação de confiança se traduz, embora não de maneira sistemática, em relações de consumo.

De acordo com a visão da ampla maioria dos treinandos (38% de alta concordância, 43% de média concordância, com 19% de concordância parcial), a visão da empresa acerca de seus consumidores (clientes) precisa ser compreendida, através de estudo específico para este fim, de modo a obter melhores resultados junto ao seu público.

Q.10 *Faz parte da Estratégia Organizacional de uma empresa ter funcionários com competências definidas, para assim terem vantagem competitiva no seu setor de atuação, e isto, em grande parte, é proporcionado pelos treinamentos realizados nas Universidades Corporativas.*

Gráfico 10 - Ter funcionários com competências definidas faz parte da estratégia da Organização



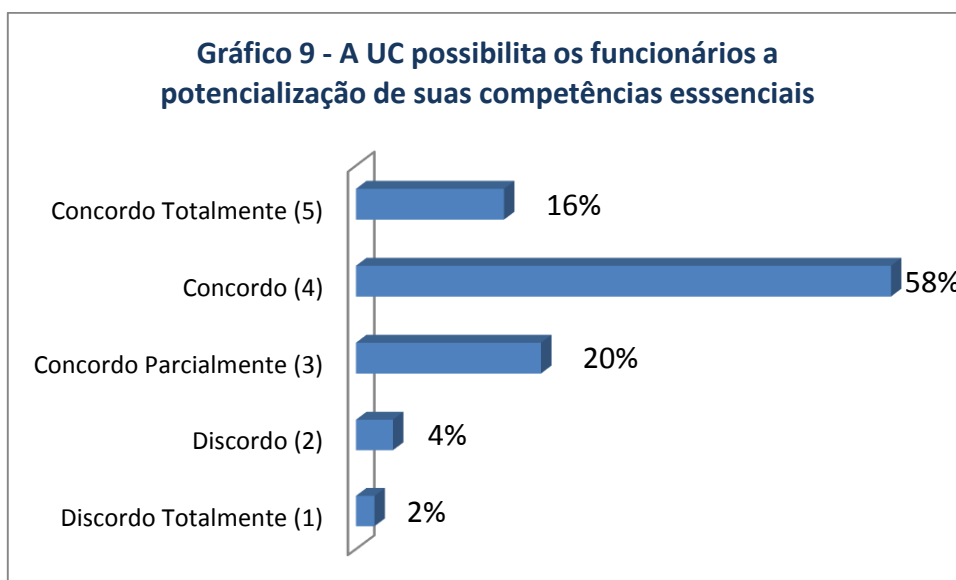
Este questionamento requer um pouco mais de informação, pois trata de uma realidade vivida pela alta direção de recursos humanos das empresas, que nem sempre é tratada na esfera operacional. De qualquer forma, quando o nível de comunicação organizacional é alto, é possível perceber que a estratégia da corporação é transmitida a todos os seus colaboradores.

Diante da assertiva, o posicionamento dos funcionários se apresentou maduro e bem informado, uma vez que seu grau de concordância foi satisfatório.

Para um percentual quase que total dos treinandos (32% de alta concordância, 46% de média concordância, com 20% de concordância parcial e 2% de discordância), existe uma compreensão de que, a Estratégia Organizacional de ter funcionários com competências bem definidas, certamente obtidas através de treinamento funcional, é um caminho seguro para garantir ao conglomerado uma vantagem competitiva no mercado. Este número reflete um entendimento e aceitação das Universidades Corporativas nas Instituições, bem como de sua maneira de atuar junto aos seus colaboradores.

Fator 2 – Se refere às variáveis (questões) ligadas à Oportunidade de Crescimento:

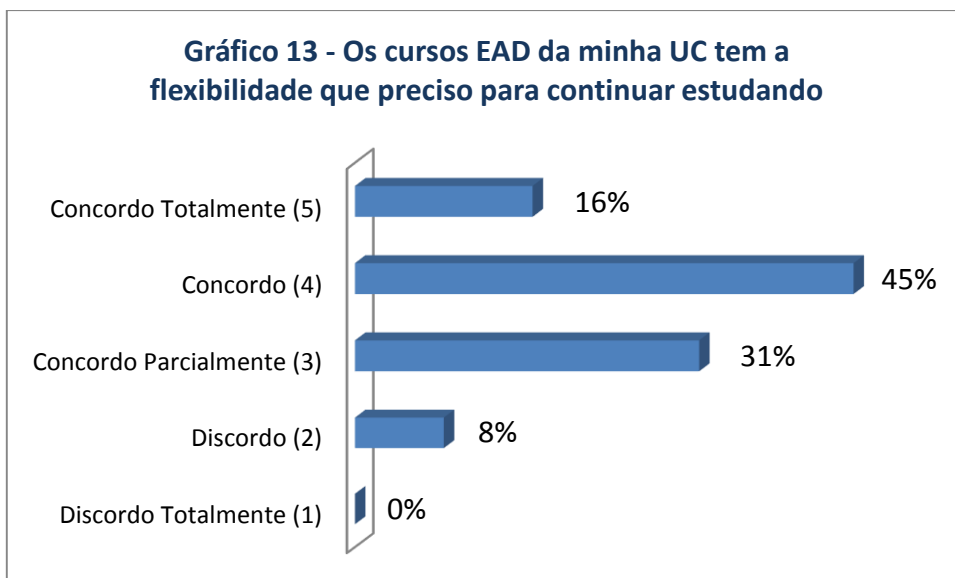
Q.9 A Universidade Corporativa através da sua metodologia voltada ao mercado possibilita o funcionário potencializar suas competências essenciais.



A visão dos funcionários acerca da atuação de sua Universidade Corporativa é solicitada neste questionamento, e traz uma função para o qual a mesma tem a sua razão de existir: o posicionamento proativo em relação ao mercado. No entendimento do corpo funcional, a concepção de conteúdos voltados para os movimentos realizados no mercado de atuação da empresa é um comportamento esperado dos gestores em Educação Corporativa.

Conforme a visão da maioria dos treinandos (16% de alta concordância, 58% de média concordância, com 20% de concordância parcial), a Universidade Corporativa potencializa as competências profissionais existentes em seu corpo funcional, fazendo com que os benefícios sejam traduzidos com a atuação melhorada no trabalho. Para 6% dos entrevistados (4% de discordância e 2% de discordância total), esta afirmação não corresponde à verdade, o que se configura em uma pequena margem significativa a ser atingida ainda, dentro do próprio ambiente funcional.

Q.13 *Estou satisfeito com os treinamentos/cursos ministrados à distância pela Universidade Corporativa da entidade que trabalho, pois atendem à minha necessidade de formação, bem como propiciam a flexibilidade (tempo/distância) de que eu necessito para continuar a estudar.*



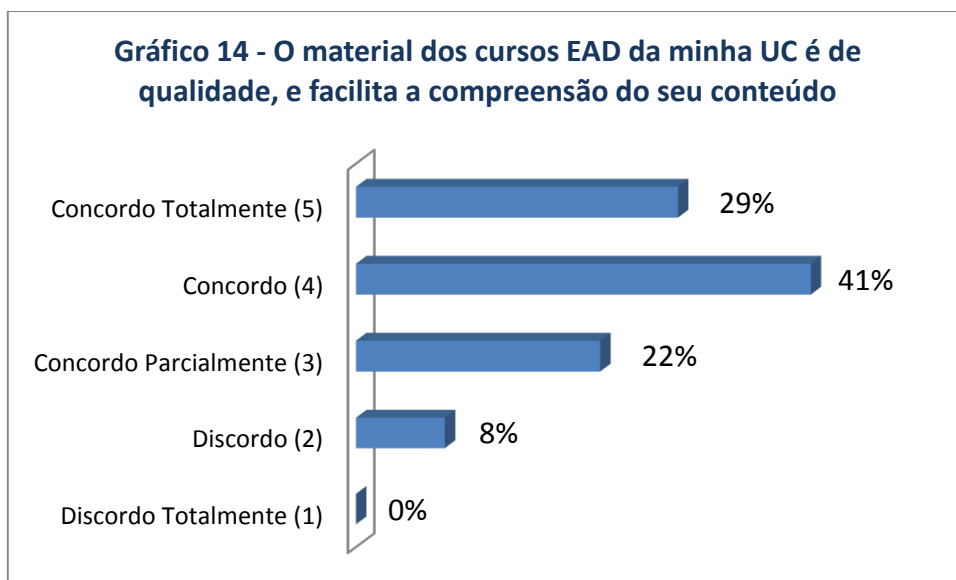
Medir a satisfação dos funcionários com relação aos cursos que são ministrados em EAD é uma árdua tarefa, tendo em vista que, em algumas oportunidades, a iniciativa do treinamento é da empresa. De qualquer forma, ainda há espaço para escolha, especialmente nas instituições pesquisadas, por voltarem suas formações para a ótica dos funcionários, conciliando a expectativa dos mesmos, sempre ressaltando os benefícios que podem ser alcançados com a formação continuada ora proposta.

Para maioria dos entrevistados (16% de alta concordância, 45% de média concordância, com 31% de concordância parcial), os treinamentos ministrados à distância (EAD) atendem à sua necessidade de formação, bem como propiciam a flexibilidade necessária para conciliar o ritmo de trabalho com os estudos.

Esta afirmação não é verdadeira para 8% dos entrevistados, o que nos leva a crer que ainda há espaço para a ampliação das ações em EAD dentro das Universidades Corporativas, sobretudo diante dos funcionários que ainda

não perceberam os benefícios que esta metodologia de ensino pode lhes proporcionar.

Q.14 O material disponibilizado para os treinamentos/cursos ministrados à distância pela Universidade Corporativa é de boa qualidade, e facilita a compreensão dos temas abordados.



Para muitos pesquisadores, um dos fatores preponderantes de sucesso dos cursos ministrados a distância é o material utilizado para estudo. No caso das Universidades Corporativas em estudo, foi levantado que a produção ocorre, com alguma frequência, dentro da própria instituição, sendo facultada, em alguns casos específicos, a escolha pela compra de material no mercado.

Para os entrevistados, o tema material de estudo também é tratado com a devida atenção, tendo em vista que seu sucesso nos treinamentos é facilitado com a aquisição de acessórios de boa qualidade.

Conforme a visão da maioria dos treinandos (29% de alta concordância, 41% de média concordância, com 22% de concordância parcial), o material disponibilizado para estudo pelas Universidades Corporativas é de boa qualidade e facilita a compreensão dos temas por ela abordados.

A afirmação não é considerada verdadeira para 8% dos entrevistados, o que traz uma relação entre as discordâncias ao comparar esta questão com a anterior, pois o percentual de insatisfação da EAD nas corporações tem uma fatia bem definida na amostra, considerando que a avaliação do material pode ser definida como um não atendimento às suas necessidades de formação, por meio da EAD.

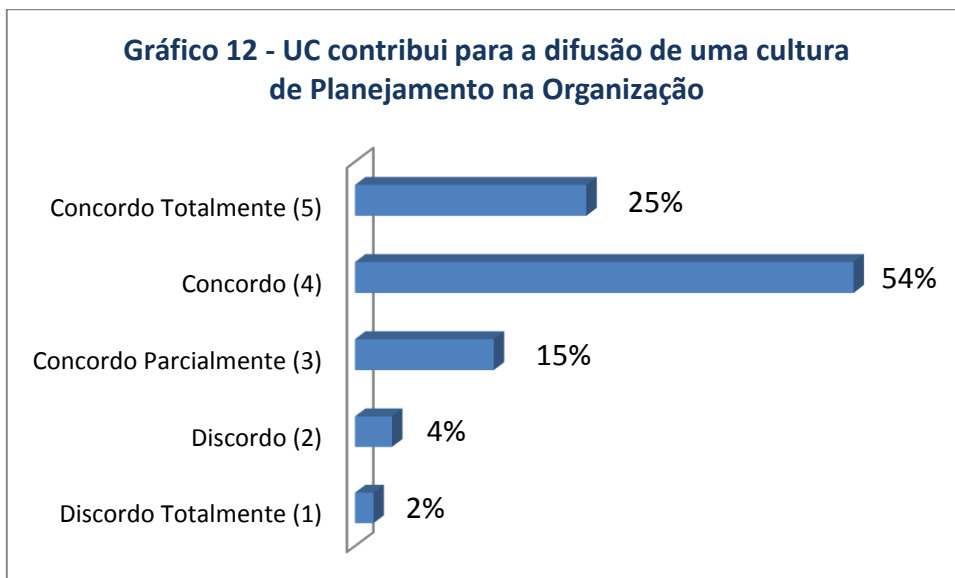
É importante lembrar que, a afirmação de que o material é de boa qualidade não é suficiente, quando falamos em adequação às necessidades dos treinandos em EAD. Produzir (ou adquirir no mercado) produtos educacionais de bom acabamento gráfico/visual é um fator que contribui positivamente, mas não realiza sozinho a missão de apoiar o treinando em cursos de EAD nas UC.

É necessário, sobretudo, desenvolver ferramentas de apoio amparadas pela linguagem dialógica, de modo a contribuir com a adequação do conteúdo aos anseios dos treinandos, uma vez que já há uma situação específica de ausência de tutoria (como veremos no Fator 3, mais adiante), tornando ainda mais difícil o processo de ensino-aprendizagem nos ambientes de UC.

Portanto, as Universidades Corporativas precisam estar atentas neste aspecto qualitativo e próprio dos cursos ministrados à distância, que é o comprometimento com a realidade do aluno, visando, por meio de linguagem própria (dialógica), obter do treinando a melhor interação possível, de modo a produzir melhores desempenhos, obtidos através da aprendizagem corporativa bem assistida e planejada.

Fator 3 – Se refere às variáveis (questões) ligadas ao Planejamento Organizacional:

Q.12 Hoje, o conceito de “planejamento” é um item muito valorizado dentro das corporações, pois consiste na essência de uma organização competitiva. Neste contexto, pode-se dizer que a UC contribui para a difusão de uma cultura de planejamento estratégico dentro da organização.

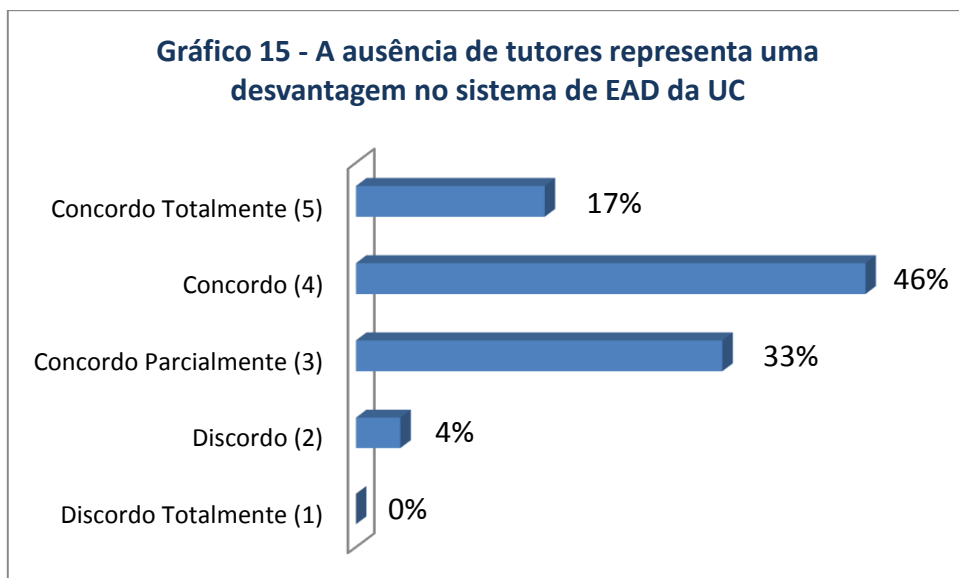


Na busca dos funcionários pelo reconhecimento pessoal/profissional, torna-se fundamental para a organização que deseja se tornar/manter competitiva no mercado, valorizar seu corpo funcional, e, sobretudo fazer com que seus funcionários se sintam valorizados. Com base nesses pressupostos, é que a corporação poderá, enfim, se sentir preparada para competir no mercado.

Conforme a visão de ampla maioria dos treinandos (25% de alta concordância, 54% de média concordância, com 15% de concordância parcial), existe uma preocupação desde o corpo gerencial das organizações estudadas, pois há um reconhecimento de que, só com o investimento maciço em seu corpo funcional, a corporação poderá ser de fato competitiva no mercado.

Para 6% dos entrevistados (4% de discordância e 2% de discordância total), esta afirmação não corresponde à verdade, o que se configura em uma pequena margem significativa a ser atingida ainda, dentro do próprio ambiente funcional.

Q.15 A não existência de um tutor (presencial ou virtual) representa uma desvantagem no sistema de educação à distância, promovido pela Universidade Corporativa.



A tutoria em cursos em EAD nas Universidades Corporativas é um tema de grande discussão nos fóruns especializados em tecnologias na educação.

A corrente de gestores que defende a manutenção do modelo atual (sem tutor) alega que a maioria dos treinamentos é formatada para o cumprimento de normas e regulamentos, estando desta forma alinhadas aos propósitos da Organização, para pronta assimilação por parte dos funcionários.

Entretanto, é sabido que, com a evolução dos cursos oferecidos pelas Universidades Corporativas, alguns conteúdos acabam por se tornar mais densos, situação em que o debate de ideias pode contribuir para uma construção coletiva de conhecimento. Neste campo de ação, a figura do tutor pode se tornar um grande aliado na condução das atividades a serem realizadas. A denominação Tutor aqui, abrange também o conceito de professor executor em cursos na modalidade EaD. Ou seja, a existência de um mestre com sólidos conhecimentos sobre o conteúdo veiculado no curso, disponível para esclarecer dúvidas e/ou debater com os alunos.

Conforme a visão da maioria dos treinandos (17% de alta concordância, 46% de média concordância, com 33% de concordância parcial e 4% de discordância), a não existência de um tutor (ou professor), seja ele presencial ou virtual, representa uma desvantagem no sistema de EAD, promovido pela Universidade Corporativa.

A inserção dos tutores (professores executores) no meio corporativo ainda caminha de forma muito tímida, o que pode ser talvez a justificativa para conquistar a adesão dos funcionários que ainda não se declararam satisfeitos com os treinamentos em EAD das UC pesquisadas (4% dos entrevistados).

Há que se ressaltar também que, em função da pressão exercida pelo mercado por resultados cada vez melhores por parte das empresas, estas buscam o aumento dos seus investimentos em educação, de maneira a satisfazer seus principais acionistas.

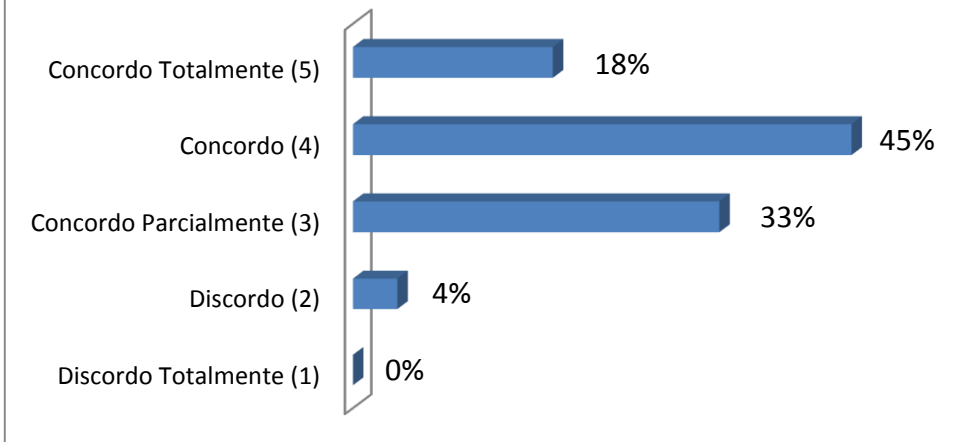
Desta forma, algumas organizações utilizam os cursos para motivar seus colaboradores, transformando os mesmos em parâmetro para suas progressões funcionais, fazendo com que os mesmos recebam os treinamentos sem emitir, de maneira explícita, juízo de valor sobre a melhor maneira de aprender os conteúdos exibidos, ou seja, não há interesse dos colaboradores em não realizarem os treinamentos, mesmo que não sejam transmitidos e/ou acompanhados da melhor maneira possível.

Portanto, a ausência de um sistema de tutoria (ou mentoria) representa um aspecto que suscita reflexão no sentido de serem introduzidas melhorias quanto ao sistema de transmissão de conhecimento nas Universidades Corporativas, que, ao abrir mão dos fundamentos básicos de planejamento e acompanhamento na EAD, vão de encontro à teoria existente sobre o assunto, gerando dificuldades em sua utilização.

Fator 4 – Se refere à variável (questão) ligada ao Desenvolvimento de Mercado:

Q.6 Cada vez mais as Universidades Corporativas estudam o cliente, fornecedores e a concorrência de forma real, com casos recentes de sucesso, indo a campo e interagindo para promover o debate de ideias.

Gráfico 6 - As UC estudam clientes, fornecedores e a concorrência, promovendo o debate de idéias



Conhecida a necessidade de se entender o contexto dos consumidores, parte-se para o passo seguinte, que é o de estudar o seu comportamento. Com esta realidade conhecida, percebe-se uma tentativa das UC de realizar este movimento, o qual pôde ser percebido pelos que fazem o corpo funcional destas instituições.

De acordo com a visão da maioria dos treinandos (18% de alta concordância, 45% de média concordância, com 33% de concordância parcial e 4% de discordância), a Universidade Corporativa aborda temas atuais, ligados ao mercado (clientes, fornecedores e concorrência), por meio de cases de sucesso, de modo a favorecer a formação dos funcionários para lidar com o mercado em que atuam.

6. CONCLUSÕES

O estudo teve por finalidade identificar qual é o papel da EAD nas Universidades Corporativas, no que diz respeito ao desenvolvimento dos funcionários de empresas públicas, por meio da utilização de questionários aplicados aos treinandos, bem como de entrevistas aos gestores das Universidades Corporativas.

Tendo em vista o crescente avanço da utilização de Tecnologias em Educação à Distância nas Universidades Corporativas, o estudo buscou entender qual a importância desta nova tendência educacional para o corpo funcional das corporações, sobretudo dentro do conceito de aprendizagem dentro da organização, fazendo com que a educação tenha uma nova abordagem e objetivos a serem alcançados, tanto para a empresa quanto para seus funcionários e colaboradores.

Os resultados alcançados evidenciaram a importância que a Universidade Corporativa tem para a vida profissional de seus empregados, que absorveram a nova realidade com responsabilidade e dedicação, e que o fato da Instituição lançar mão de novas formas de aprendizagem e colaboração só aumenta esta cultura de aprendizagem organizacional, trazendo para os funcionários uma “identidade” com sua empresa ainda mais forte, estreitando assim os seus laços, ao valorizar seu trabalho e melhorar sua produtividade.

Pelo lado das corporações, percebe-se que as mesmas souberam interpretar esta oportunidade de inovação como um marco em busca da eficiência organizacional, pois, através dos resultados significativos da aplicação de EAD nas organizações, estas puderam desenvolver o seu corpo funcional, que, passando a contar com uma melhor formação, contribuiu para tornar a gestão das empresas de origem pública mais competitiva e eficiente.

Para examinar os avanços e o crescimento da EAD, dentro das Universidades Corporativas de empresas públicas, buscou-se entender, junto aos gestores entrevistados, o que tem sido feito em termos de modernização das formas de disponibilizar treinamentos aos colaboradores das organizações.

Os resultados das entrevistas junto aos gestores apontam para uma

conscientização da alta direção das empresas, refletidas em suas Universidades Corporativas, de que cada vez mais o uso das tecnologias disponíveis para a educação corporativa atua de forma decisiva na disseminação do conhecimento. Desta forma, o uso de tecnologias como a internet, permite que os cursos possam ser realizados a distância e com atrativos que oferecem aos usuários múltiplas perspectivas, não disponíveis anteriormente com as formas mais tradicionais de treinamentos.

Pelo lado dos funcionários, foi percebida na pesquisa uma tendência no corpo funcional de plena aceitação das novas tendências em treinamento e desenvolvimento, adotadas pelas Universidades Corporativas. Também foi percebida pelos colaboradores a importância que este avanço representa na qualidade de seu trabalho, tendo contribuições significativas em sua formação pessoal, fato este entendido pela maioria dos entrevistados como garantia de empregabilidade no mercado.

Quando foi realizada a análise do papel do treinamento na modernização da gestão de pessoas, no setor público, a pesquisa buscou entender as transformações causadas pela implantação das Universidades Corporativas, e, em seguida pela adoção da EAD nas corporações, bem como seus desdobramentos na transmissão dos conteúdos.

Com a implantação das Universidades Corporativas, houve um direcionamento das empresas públicas em aumentar a capacitação de seu corpo funcional, de forma a valorizá-lo, e com isso, obter melhores resultados nos serviços que são prestados por essas organizações.

Imbuídas desta missão, as Universidades Corporativas lançaram mão de recursos e investimentos em busca de construir uma formação empresarial sólida, com forte disseminação da cultura organizacional. De fato, os meios de transmissão dos conteúdos de educação corporativa são os mais diversos, e é notória a utilização de cursos *on demand* (turmas fechadas) e em serviço, conhecido também como “fazendo e aprendendo”.

De uma maneira geral, pode-se dizer que, cerca de uma década após a sua criação, o conhecimento transmitido pelas Universidades Corporativas passou a ter ainda maior importância para estas corporações, visando à

construção de uma “organização que aprende”.

Desta forma, o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), alinhadas com a experiência obtida em educação empresarial ao longo da última década, contribuiu ainda mais com a massificação do alcance aos conteúdos oferecidos pelas organizações a seus colaboradores, coincidindo também com o atendimento das necessidades (tempo, deslocamento) tão reclamadas pelo corpo funcional.

Ainda há muito a se fazer no contexto da EAD nas Universidades Corporativas, pois, como a pesquisa revelou, existem problemas quando da necessidade de produção de material para sua utilização, chegando a se optar, na maioria dos casos, por cursos adquiridos no mercado, que acabam por não contemplar a linguagem dialógica em seus textos, tão necessária aos alunos que buscam treinamentos em EAD.

Outra questão verificada no estudo foi a constatação de que, na maioria dos casos, ainda não há utilização de tutores nos cursos oferecidos pelas UC, algo que vai de encontro à toda construção do conhecimento sobre EAD no Brasil, se constituindo em um ponto que merece reflexão dentro do modelo de ensino-aprendizagem adotado.

Há que se reconhecer que a Educação Corporativa é um tema em constante transformação, sobretudo por tomar como foco de estudo os movimentos executados pelo mercado ao qual se quer entender e conquistar. Neste ritmo de evolução também seguem as técnicas das quais as Universidades Corporativas lançam mão para atingir metas de desempenho cada vez mais arrojadas, através da atuação de seus colaboradores.

Reconhecendo-se que o presente estudo não tem como pretensão esgotar este tema tão palpitante, tem-se como principais limitações para execução deste trabalho: o pouco tempo disponível para a realização do Questionário aos treinandos, tendo em vista que a rede de acesso aos funcionários precisou obedecer alguns ritos de liberação funcional por parte dos gestores das Instituições pesquisadas, e a não participação de todos os gestores nacionais das UC, por questões de agenda dos executivos ligados ao tema.

O estudo das Universidades Corporativas suscita, ainda, muitas oportunidades de investigação, que poderá ser obtida em trabalhos futuros. Têm-se alguns exemplos que ilustram esta afirmação, abaixo relacionados:

- Há uma necessidade de mensuração dos benefícios obtidos pelas organizações, ao adotar programas de Educação Corporativa. Também é sabido que a obtenção destes possíveis indicadores se constitui em uma pesquisa de grande valor corporativo, mas que obtém elevado grau de dificuldade de obtenção por parte dos pesquisadores;
- Apenas uma empresa pesquisada informou se utilizar de tutores (presenciais ou virtuais). O motivo desta ausência tem plena condição de ser investigado, sob a ótica da aprendizagem percebida pelo corpo funcional, bem como a atuação nas UC onde há tutores, peças consideradas fundamentais na EAD.

Enfim, ao acreditar que o tema em estudo é novo e carece de mais investigação no contexto de pesquisas acadêmicas, espera-se que a presente pesquisa possa estimular outros trabalhos sobre EAD nas corporações, e que outros Programas de Universidade Corporativa possam surgir especialmente no âmbito da Administração Pública, de forma a buscar a modernização de sua gestão, e tornando-a mais eficiente e sustentável.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; MOURÃO, L. Avaliação das necessidades de TD & E: proposição de um novo modelo. **RAM (Rev.Adm.Mackenzie)**, São Paulo, v.13, n.6, Nov./Dez. 2012. 107-137.

ABRANTES, J. **Pedagogia empresarial nas organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2009.

ALMEIDA, F. **Experiências empresariais em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

AQUINO, I. S. **Como escrever artigos científicos: sem "arrodeio" e sem medo da ABNT**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATERMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAUKAL, C. E. Continuing engineering education through distance learning. **European Journal of Engineering Education**, Philadelphia, v. 35, p. 225-233, 2010.

BECKER, F. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

BENNIS, W. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIOCHETTA, J. C.; HATAKEYAMA, K. Uma possível modelagem para implementação de um APL - Arranjo Produtivo Local. **CAP Accounting and Management**, Curitiba, v. 1, p. 26-33, 2006.

CORRAR, L. J. et ali. **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.

CORREIOS. **Uma empresa para o século XXI. Relatório Empresarial Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. [S.l.]. 2000.

CRUZ, D. Educação Corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.26, n.2, Agosto 2010. 337-358.

EBOLI, M. **A Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M.; SILVA, L. M. T.; REIS, G. G. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **Revista de Gestão (REGE)**, São Paulo, v.17, n.4, out./dez. 2010. 403-419.

EDUCAÇÃO a distância em organizações públicas: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2006.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

FREITAS, H. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, 35, jul/set 2000. 105-112.

GOMES, N. A. O. **Proposta de um portal de conhecimento em gestão da cadeia de suprimentos para organizações de base econômica familiar**. [S.l.]: [s.n.], 2009. 135 f. p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, 2009.

GRAY, D. **Learning through the workplace: a guide to workplace learning**. Cheltenham: Nelson Thornes, 2004.

HEIL, G.; BENNIS, W.; STEPHENS, D. C. **Douglas McGregor Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise**. New York: John Wiley and Sons, 2000.

- KNOWLES, M. **The Adult Learner**. Houston, TX: Gulf Publishing, 1978.
- LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. 11ª Edição. ed. São Paulo: Thomson, 2009.
- MAIA, C.; MATTAR, J. **Abc da EAD**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MARTINEZ, J. G. Novas tecnologias e o desafio da educação. In: TADESCO, J. C. **Educação e novas tecnologias: esperança ou incerteza?** Brasília: Unesco, 2004.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MILLS, D.; SEIFERT, D. News concepts for corporate e-learning: the use of virtual classes at Harvard Business School as best practices. **Der Markt**, New York, v. 41, p. 20-26, 2002.
- MOLDAN, B.; BILHARZ, S. **Sustainability indicators: report of the project on indicators of sustainable development**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.
- MOLLER, L. E. A. The evolution of distance education: implications for instructional design on the potential of the web. **Techtrends: linking research and practice to improve learning**, New York, v. 52, p. 70-75, 2008.
- MOORE, M. G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: complementaridade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

PRETTI, O. Educação a Distância: uma prática educativa mediadora e mediatizada. In:

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

PRETTO, N. **Uma escola sem/com futuro**. Campinas: Papyrus, 1996.

RICARDO, E. J. (.). **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

ROGERS, J. **Aprendizagem de adultos**: fundamentos para educação corporativa. 5^o Edição. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

ROSEMBERG, M. **E-learning**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SANTOS, E. O. Articulação de saberes na EAD on-line: por uma rede interdisciplinar e interativa de conhecimentos em ambientes virtuais de aprendizagem. **Educação online**, São Paulo, 2003. 217-230.

SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E. Universidades Corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.2, n.1, 2011. 31-52.

SOCIEDADE BRASILEIRA PARA PROGRESSO DA CIÊNCIA - SBPC. *Jornal da Ciência*, 2012. Disponível em:
<<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detailhe.jsp?id=83222>>. Acesso em: 19 Fevereiro 2013.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TARAPANOFF, K. M. A. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, nº5, Set/Out 2000.

VIVAS, M. **Universidade corporativa**: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo. 2008. 123 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

Anexo 1: Questionário Disponibilizado aos Treinandos das UC

Para as questões colocadas a seguir, via link do aplicativo Google Docs, as respostas podem variar de 1 a 5, onde a escala vai do conceito “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

1. Os valores, tradições e a própria visão da empresa repercutem na implantação da Cidadania Corporativa em todo o seu nível organizacional.
2. Programas de aprendizagem aprimoram e agregam valor ao indivíduo para reforçar seu comprometimento com a organização.
3. A produtividade aumenta significativamente quando o funcionário é estimulado pela organização na sua cultura e valores sociais, por meio das ações desenvolvidas pela Universidade Corporativa.
4. Os treinamentos desenvolvidos pela Universidade Corporativa contribuem para que seus funcionários sejam o espelho de sua empresa, refletindo esta imagem para o ambiente externo.
5. As organizações, por meio de suas Universidades Corporativas, preconizam ser fundamental entender o contexto do consumidor, suas atitudes e hábitos, para assim personalizar mais seus produtos e serviços.
6. Cada vez mais as Universidades Corporativas estudam o cliente, fornecedores e a concorrência de forma real, com casos recentes de sucesso, indo a campo e interagindo para promover o debate de ideias.
7. As organizações entendem que gerir pessoas é um ato complexo, e mais difícil ainda, é entender a mente do consumidor. Neste contexto, a Universidade Corporativa atua de forma decisiva, ajudando a empresa a estar mais próximo ao cliente, materializando as suas necessidades.
8. A propagação do conhecimento via Universidade Corporativa gera benefícios imediatos para o funcionário, que ao adquirir maior informação, trabalhará mais focado, com atenção nas tarefas que lhe forem confiadas.

9. A Universidade Corporativa através da sua metodologia voltada ao mercado possibilita o funcionário potencializar suas competências essenciais.
10. Faz parte da Estratégia Organizacional de uma empresa ter funcionários com competências definidas, para assim terem vantagem competitiva no seu setor de atuação, e isto, em grande parte, é proporcionado pelos treinamentos realizados nas Universidades Corporativas.
11. Ser treinado por uma Universidade Corporativa e desenvolver determinada habilidade gera, além de uma competência, a garantia de empregabilidade em um mercado com tanta concorrência.
12. Hoje, o conceito de “planejamento” é um item muito valorizado dentro das corporações, pois consiste na essência de uma organização competitiva. Neste contexto, pode-se dizer que a UC contribui para a difusão de uma cultura de planejamento estratégico dentro da organização.
13. Estou satisfeito com os treinamentos/cursos ministrados à distância na Universidade Corporativa da entidade que trabalho, pois atendem à minha necessidade de formação, bem como propiciam a flexibilidade (tempo/distância) de que eu necessito para continuar a estudar.
14. O material disponibilizado para os treinamentos/cursos ministrados à distância pela Universidade Corporativa é de boa qualidade, e facilita a compreensão dos temas abordados.
15. A não existência de um tutor (presencial ou virtual) representa uma desvantagem no sistema de educação à distância, promovido pela Universidade Corporativa.

Anexo 2: Roteiro de entrevista

1. No contexto de modernização organizacional das empresas públicas, qual é o papel da EAD na Universidade Corporativa?
2. Tendo em vista a existência de escolas de governo, como a ENAP, por exemplo, e também as Universidades tradicionais, como justificar a existência de Universidades Corporativas?
3. Existe algum modelo no qual esta Universidade Corporativa se inspirou para a sua implantação?
4. Como as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm atuado dentro dos treinamentos não presenciais nesta Universidade Corporativa? Existe alguma tecnologia preferida pelos gestores (ou educadores)?
5. Com relação à política de preparação dos treinamentos que são oferecidos na modalidade EAD aos funcionários, o conteúdo (ou parte dele) é adquirido no mercado?
6. Os instrutores (educadores) da Universidade Corporativa são pertencentes ao quadro funcional da empresa?
7. Esta Universidade Corporativa utiliza alguma espécie de tutoria em seus treinamentos não presenciais? Caso não utilize, existe algum estudo para utilizá-los?
8. Com relação ao suposto “conflito” entre Educação a Distância x Educação Presencial, em sua opinião, é possível afirmar que uma forma de aprendizagem exclui a outra? Há condições de administrar os dois modelos dentro de uma mesma Universidade Corporativa?

Anexo 3 – Dados do Questionário

Tabela de Dados

Grupo Pesquisa	Q. 1	Q. 2	Q. 3	Q. 4	Q. 5	Q. 6	Q. 7	Q. 8	Q. 9	Q. 10	Q. 11	Q. 12	Q. 13	Q. 14	Q. 15
Grupo A1 1	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3
Grupo A1 2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4
Grupo A1 3	3	4	3	4	4	2	5	3	1	4	2	4	3	5	4
Grupo A1 4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2
Grupo A1 5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3
Grupo A1 6	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	3	5	3	4	4
Grupo A1 7	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	3	5	3	4	4
Grupo A1 8	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	3	4	2	3	3
Grupo A1 9	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Grupo A1 10	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
Grupo A1 11	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4
Grupo A1 12	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3
Grupo A1 13	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	5
Grupo A1 14	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5
Grupo A1 15	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
Grupo A1 16	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5
Grupo A1 17	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
Grupo A1 18	5	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
Grupo A1 19	4	4	3	2	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4
Grupo A1 20	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3
Grupo A1 21	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3
Grupo A2 1	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	2
Grupo A2 2	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	2	5	5	5
Grupo A2 3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	2	3	3
Grupo A2 4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
Grupo A2 5	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	5	3	2	4
Grupo A2 6	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	2	5
Grupo A2 7	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3
Grupo A2 8	5	4	5	5	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3
Grupo A2 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Grupo A2 10	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Grupo A2 11	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
Grupo A2 12	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
Grupo A2 13	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	3
Grupo A2 14	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
Grupo A2 15	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4
Grupo A3 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3
Grupo A3 2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
Grupo A3 3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3
Grupo A3 4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4
Grupo A3 5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	5

Grupo A3 6	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Grupo A3 7	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4
Grupo A3 8	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4
Grupo A4 1	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4
Grupo A4 2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
Grupo A4 3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
Grupo A4 4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4
Grupo A4 5	4	4	4	3	5	4	5	4	2	5	4	1	1	2	5
Grupo A4 6	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4
Grupo A4 7	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4

Anexo 3 – Cont. (Dados do Questionário)

Legenda:		N°
Grupo A1	BB	21
Grupo A2	Correios	15
Grupo A3	Caixa	8
Grupo A4	Petrobrás	7
Total --->		51

Anexo 4 – Matriz Anti-image Correlation

1 Valor, Tradic. Favorec. Cidad. Corpor.	0,733^a	0,205	0,053	0-,354	-0,320	0,072	-0,228	-0,124	-0,278	0,086	0,053	0,190	-0,081	0,008	-0,099
2 Aprend. Agreg. Valor Refor. Compr.	0,205	0,810^a	0,051	-0,369	-0,112	0,004	-0,288	-0,176	-0,046	-0,076	-0,004	0,017	-0,031	-0,208	-0,148
3 Parti. UC Aumen. Signif. Produt. Trab.	0,053	0,051	0,727^a	-0,297	0,018	0,097	-0,190	0,019	-0,176	-0,298	-0,490	-0,258	0,338	-0,226	-0,211
4 Func. Espelh. Empr. Refl. Imag. Org.	-0,354	-0,369	-0,297	0,756^a	0,061	0,055	-0,112	0,144	-0,009	-0,220	0,113	-0,185	-0,144	0,173	0,223
5 UC Ent. Context. Consum. Pers.Prod.	-0,320	-0,112	0,018	0,061	0,674^a	-0,279	0,015	-0,306	0,219	-0,292	0,062	-0,273	0,194	-0,048	-0,077
6 UC Est. (Client.Fornec.Concor.) Inter.	0,072	0,004	0,097	0,055	-0,279	0,502^a	-0,284	0,386	-0,318	0,109	-0,428	0,029	0,124	-0,174	0,250
7 UC Aj. Org. Fic. Próx. Client./Ofert.S.	-0,228	-0,288	-0,190	-0,112	0,015	-0,284	0,655^a	-0,148	0,334	0,060	0,044	0,355	-0,045	0,078	0,209
8 UC Ger. Benef. Func. Prop. Trab. Foc.	-0,124	-0,176	0,019	0,144	-0,306	0,386	-0,148	0,750^a	-0,316	0,004	-0,354	0,008	0,035	-0,067	0,021
9 UC Possib. Func. Pot. Comp. Essen.	-0,278	-0,046	-0,176	-0,009	0,219	-0,318	0,334	-0,316	0,743^a	-0,069	-0,009	-0,020	-0,314	-0,044	-0,036
10 Trein. Form. Func. Compet. Definid.	0,086	-0,076	-0,298	-0,220	-0,292	0,109	0,060	0,004	-0,069	0,824^a	-0,004	0,209	0,027	-0,014	0,130
11 Trein. Ger Compet. Garant. Empreg.	0,053	-0,004	-0,490	0,113	0,062	-0,428	0,044	-0,354	-0,009	-0,004	0,684^a	0,083	-0,370	0,316	0,007
12 UC Contri. p/ Dif. Cult. Planej. Estrat.	0,190	0,017	-0,258	-0,185	-0,273	0,029	0,355	0,008	-0,020	0,209	0,083	0,420^a	-0,153	-0,001	0,478
13 EaD. Aten. Neces. Conh. Flex. Temp.	-0,081	-0,031	0,338	-0,144	0,194	0,124	-0,045	0,035	-0,314	0,027	-0,370	-0,153	0,607^a	-0,494	-0,054
14 Mater. Didáti. Disp. Adeq. & Qualid.	0,008	-0,208	-0,226	0,173	-0,048	-0,174	0,078	-0,067	-0,044	-0,014	0,316	-0,001	-0,494	0,603^a	-0,127
15 Ausên. Tut. Fator. Desv. EaD Corp.	-0,099	-0,148	-0,211	0,223	-,077	0,250	0,209	0,021	-0,036	0,130	0,007	0,478	-0,054	-0,127	0,512^a

Measures of Sampling Adequacy (MSA) Mede nível de adequação da variável (> 0,50)