

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

LIDIANE DE OLIVEIRA LIMA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
Uma experiência na indústria calçadista**

**SÃO LEOPOLDO
2015**

Lidiane de Oliveira Lima

UNIVERSIDADE CORPORATIVA:

Uma experiência na indústria calçadista

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo Curso de MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador(a): Prof(a) Ms. Luciana Maines

São Leopoldo

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas do setor de Recursos Humanos onde a pesquisa foi realizada, que contribuíram para a conclusão deste trabalho e a minha orientadora, que pacientemente me auxiliou neste trabalho.

Agradeço aos colegas da turma de MBA em Gestão do Comportamento Organizacional que proporcionaram, durante estes meses que passamos juntos, momentos de muitas trocas de conhecimento e experiências.

“A dificuldade maior não está em persuadir as pessoas a aceitarem as ideias novas, mas em persuadi-las a abandonar as antigas.”

John Maynard Keynes

RESUMO

A empresa X vem passando por importantes reestruturações em seu modelo de gestão, e uma das mudanças foi a criação de um programa de Universidade Corporativa (UC). A UC da empresa X é dividida por escolas, de acordo com cada unidade de negócio, a Escola Indústria (EI) foi lançada em março de 2015 e ainda passa por constantes adaptações. O presente trabalho tem por objetivo avaliar o programa educacional da EI no formato EaD e como está se desenvolvendo dentro da Unidade de Negócio Indústria, para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa utilizando como técnica de coleta de dados o método de entrevista e análise de documentos internos fornecidos pela empresa X. A partir do estudo realizado, a pesquisadora observou que os tipos de cursos disponibilizados pela EI vêm crescendo gradualmente, de acordo com as demandas e também na medida em que os colaboradores vão se familiarizando com a nova modalidade de ensino. Concluiu-se que no período inicial foi possível identificar uma baixa adesão dos colaboradores aos cursos ofertados no EaD, juntamente com algumas possíveis causas, como cursos poucos atrativos e dificuldade para inclusão digital. Após a conclusão do estudo, a pesquisadora sugeriu algumas ações que poderiam facilitar no engajamento dos colaboradores à modalidade de ensino EaD, sendo elas: buscar colaboradores que tenham interesse em tornarem-se monitores dos cursos ofertados; disponibilizar uma sala de treinamento na empresa, equipada com computadores; firmar parcerias com instituições profissionalizantes, para oferecer cursos de informática *in company*; e preparar uma programação de cursos e treinamentos para o próximo ano, com cursos técnicos, mas também, com cursos que tenham sido sugeridos pelos próprios colaboradores.

Palavras-chave: Universidade Corporativa. Educação Corporativa. Ensino a Distância. Indústria Calçadista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Macrofluxo do processo de T&D.....	15
Figura 2 - Espiral do conhecimento.....	21
Figura 3 - Os sete princípios de sucesso da EC	23
Figura 4 - Questões centrais relativas à UC.....	25
Figura 5 - Governança da Universidade Corporativa da empresa X.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sete princípios de sucesso da EC e suas práticas.....	24
Quadro 2 - Estratégias de aprendizagem.....	28
Quadro 3 - Categorias de programas educacionais	32
Quadro 4 - Cronograma estabelecido para a realização da pesquisa.....	39
Quadro 5 - Categorias utilizadas para a análise de conteúdo	40
Quadro 6 - Dados da Escola Indústria da empresa X	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mudança de paradigma do Treinamento para Aprendizagem	22
Tabela 2 - Principais componentes na mudança no sentido de aprendizagem baseada no desempenho	23
Tabela 3 - Características dos entrevistados	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Definição do Tema ou Problema	10
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES ...	12
2.1.1 Levantamento de necessidades de treinamentos por competência	15
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.2.1 Gestão do Conhecimento nas empresas contemporâneas	17
2.2.2 Compartilhamento de Conhecimento	18
2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	21
2.3.1 Universidade Corporativa	26
2.3.2 Aprendizagem nas organizações	27
2.4 ENSINO À DISTÂNCIA	28
2.4.1 Educação à distância nas organizações	29
3 METODOLOGIA	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	35
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	36
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	37
3.5 CRONOGRAMA	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	55

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios de uma organização nos dias de hoje, é gerir seu capital intelectual de forma estratégica, visando aperfeiçoar seu desempenho organizacional por meio do mapeamento, de sistematização e de hierarquização dos conhecimentos dos seus colaboradores. Segundo Kraemer (2004), o conhecimento vem se tornando o fator de produção mais importante, antes mesmo do capital e da mão-de-obra.

Conforme Eboli (2004), a educação é um tema de grande relevância dentro de todos os setores da sociedade, inclusive no setor corporativo. Principalmente para aquelas empresas que possuem o interesse em manter e/ou aumentar a sua vantagem competitiva no mercado. Diante disso é possível compreender a relação entre o notável crescimento da área de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas com o desempenho organizacional das empresas.

O fator chave para as organizações obterem sucesso ao engajar seus colaboradores na busca do desenvolvimento está relacionado à identidade cultural, isto é, é preciso que os indivíduos se identifiquem com as políticas da empresa, com a forma de gestão de pessoas, com os valores e seus princípios básicos. Com isso, os colaboradores estarão incorporando-os e tornando-os norteadores de seus comportamentos, e assim direcionando seus objetivos e valores individuais de encontro aos objetivos e valores organizacionais. (EBOLI, 2004).

Uma das ferramentas que vem sendo utilizadas pelas empresas atualmente, com o intuito de propiciar um ambiente favorável ao desenvolvimento é a Universidade Corporativa (UC). A UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas regulado a partir da gestão por competências, e consiste em formar e desenvolver as pessoas na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativo e contínuo. (EBOLI, 2004). Conforme Kraemer (2004), tem por finalidade o desenvolvimento e a educação dos colaboradores, clientes, fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias da empresa e com isso fomentar novas oportunidades, novos mercados e ainda estabelecer relacionamentos mais profundos com seus clientes.

Como forma de utilizar a Educação Corporativa como uma aliada às estratégias organizacionais da empresa, a empresa X buscou implantar em sua estrutura um modelo de universidade corporativa, onde o objetivo é desenvolver

seus colaboradores, inspirando a busca constante por crescimento, estabelecendo uma relação de troca entre as pessoas, baseadas nos valores da empresa e na perpetuidade do negócio.

1.1 Definição do Tema ou Problema

O que caracteriza a UC é a vinculação da sua estratégia com a vida da empresa, ou seja, seu programa deve ser desenhado para atender a estratégia do negócio, levando em consideração a área de atuação da empresa, isso significa que não há uma receita pronta. (CASTRO; EBOLI, 2013).

Com base no referencial teórico explanado nos próximos capítulos deste trabalho e na descrição sobre a experiência da educação corporativa em uma indústria do ramo calçadista, o presente estudo buscará descrever como foi feito a inclusão de um programa de EC em EaD e como vem se desenvolvendo dentro da empresa.

A empresa X é uma organização do ramo calçadista que neste ano completou 70 anos de mercado, atualmente possui aproximadamente 18 mil colaboradores e está dividida em quatro unidades de negócio, sendo elas: indústria, varejo, serviços e marcas próprias. No ano de 2014 implantou a Universidade Corporativa, porém cada unidade de negócio ficaria responsável por definir os programas e procedimentos de sua respectiva escola, considerando a cultura organizacional e as necessidades de cada negócio.

Como a Universidade Corporativa pode treinar e desenvolver os colaboradores do negócio indústria da empresa X, utilizando o método de educação à distância? Este trabalho busca responder esta questão e traz junto uma reflexão sobre o modelo atual utilizado pela UC da empresa X.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o programa da Universidade Corporativa no negócio indústria da empresa X.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear o formato dos programas educacionais propostos pela UC no negócio indústria;
- b) Analisar o processo de levantamento de necessidades que fundamentam os cursos ofertados pela UC no negócio indústria;
- c) Estruturar programa de cursos EaD para o negócio indústria.

1.3 Justificativa

A empresa X vem passando por importantes reestruturações em seu modelo de gestão, e uma das mudanças que ocorreram foi a criação de um programa de Universidade Corporativa. Por se tratar de uma empresa de grande porte, onde é dividida em diferentes negócios, optou-se então por criar diferentes Escolas, respectivas a cada unidade de negócio.

Estas escolas são responsáveis pela elaboração e avaliação do seu programa educacional e de como envolver os seus colaboradores para que participem dos cursos e treinamentos oferecidos.

A Escola Indústria foi lançada em março deste ano, e ainda passa por adaptações e desenvolvimento, devido a isto, viu-se a importância de avaliar como ocorreu o processo de implantação e como o EaD está sendo aceito pelos colaboradores do negócio indústria.

A partir desta pesquisa, a empresa X poderá avaliar os resultados obtidos e utilizar destes para subsidiar suas tomadas de decisão e programação para o próximo ano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para auxiliar na compreensão deste trabalho, este capítulo visa explicar alguns conceitos e teorias sobre o tema debatido. Inicialmente irá situar o papel do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, a importância sobre a compreensão do significado de “competência” e como deve ser levada em consideração no momento de avaliar as necessidades de ações adotadas pela empresa.

Além disso, a construção teórica do presente capítulo engloba a definição de gestão do conhecimento, como ocorre o compartilhamento destas informações e como o ambiente organizacional pode ocupar um papel ativo e eficaz na transmissão do saber, através de meios como a educação corporativa e suas ferramentas tecnológicas.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo da história, os avanços da tecnologia e da economia continuam sendo a base para o desenvolvimento, impactando diretamente nos comportamentos humanos dentro e fora das organizações. Estas mudanças refletem significativamente na atuação do sujeito em seu ambiente organizacional e nas formas de trabalho, bem como na relação que as organizações devem estabelecer com os seus colaboradores.

Conforme Pilati (2006), estudos sobre os processos de aprendizagens dentro do contexto organizacional sempre foram fundamentais para auxiliar no alcance aos objetivos pré-estabelecidos. Com isso, o treinamento e desenvolvimento, cujo foco central se refere à aprendizagem, desperta interesse em profissionais de diferentes campos de atuação. Suas ações sempre estiveram relacionadas à administração, porém sofreu influências de diferentes áreas, como psicologia, sociologia, educação, engenharia, entre outras, buscando aliar a lógica de administração de recursos com os conhecimentos disponibilizados pelas áreas de interface. (PILATI, 2006).

Treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (a) promover a melhoria de desempenho; (b) capacitar para o uso de novas tecnologias e (c) preparar novas funções. Essas

finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática e intencional de competências e aplicação dessas no trabalho. (PILATI, 2006).

No âmbito do trabalho, o autodesenvolvimento e a qualificação profissional são peças fundamentais para o desempenho das pessoas. Em decorrência do crescente uso das tecnologias percebe-se um aumento na complexidade das demandas de trabalho, e diante disso, exige-se do trabalhador um conhecimento que antes não era crucial para desempenhar as suas atividades. Bastos (2006) traz uma reflexão sobre a relação entre emprego-desemprego e os níveis de qualificação profissional, sendo esta a explicação para o êxito ou restrições das pessoas em um cenário de globalização. Esta discussão levou alguns autores ao questionamento sobre o conceito de *qualificação* e seus diferentes pontos de vista, porém esta discussão não será abordada neste trabalho.

Outro conceito de extrema importância dentro do contexto de desenvolvimento profissional é o de *competências*. Conforme Kilimink & Sant'Anna (2006), competência é um conceito antigo, porém foi (re) conceituado e (re) valorizado recentemente, considerando fatores como os processos de reestruturação produtiva, situações econômicas e organizacionais e de globalização implícitos no cenário atual.

Ao pesquisarmos¹ na internet o termo competência, é possível encontrar as seguintes definições:

1. Direito, faculdade legal que um funcionário ou um tribunal têm de apreciar e julgar um pleito ou questão.
2. Capacidade, suficiência (fundada em aptidão).
3. Atribuições.
4. Porfia entre os que pretendem suplantar-se mutuamente.

Para Ferreira (2012), competência é a capacidade do indivíduo de utilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc) a favor de soluções de problemas, ou seja, são seus conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser colocados em prática a fim de atingir um determinado objetivo.

A competência não é um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Muito menos é um

¹ <http://www.priberam.pt/dlpo/competencia> (acesso em 14 de junho de 2015 às 22h)

estado, não sendo possível reduzi-la a um conhecimento ou *know-how* específico. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, a partir de um contexto profissional determinado. (FLEURY & FLEURY, 2010).

Segundo Lima & Borges-Andrade (2006), para o T&D, o foco de interesse são as competências desenvolvidas a partir da interação do indivíduo com o seu ambiente de trabalho. O autor ainda destaca que existem três tipos de significados diferentes para o termo de competência: (a) desempenho observável, relacionado aos comportamentos das pessoas, (b) a excelência no desempenho, relacionada à qualidade e (c) competência relacionada aos atributos de uma pessoa, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes desta. (LIMA & BORGES-ANDRADE, 2006).

O frequente uso do termo competência no campo da gestão organizacional faz com que ele assuma diferentes conotações, porém, é possível relacionar ele ao ambiente turbulento que as organizações assumiram na atualidade, onde a mudança já deixou de ser novidade e tornou-se rotina neste cenário. (GUIMARÃES, BRUNO-FARIA & BRANDÃO, 2006).

Guimarães, Bruno-Faria & Brandão (2006) elucidam que a difusão do conceito organizacional tem a sua origem no desenvolvimento da abordagem da empresa baseada em recursos – RBV – *resource based view of the firm*. Fleury & Fleury (2004) também destacam que:

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos - *resource based view of the firm*. Essa abordagem considera que toda a empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. (FLEURY & FLEURY, 2004).

De acordo com Guimarães, Bruno-Faria & Brandão (2006), a RBV ressalta que as vantagens competitivas de uma organização, que a sustentam nos mercados internos e externos, não são desenvolvidas apenas pela sua posição no mercado, mas também por sua capacidade de desenvolver novas competências. Segundo Ferreira (2012):

No passado, as ações educacionais eram voltadas, quase que exclusivamente às necessidades individuais dos cargos. Atualmente,

contudo, as ações tendem a estar cada vez mais vinculadas à estratégia da organização.

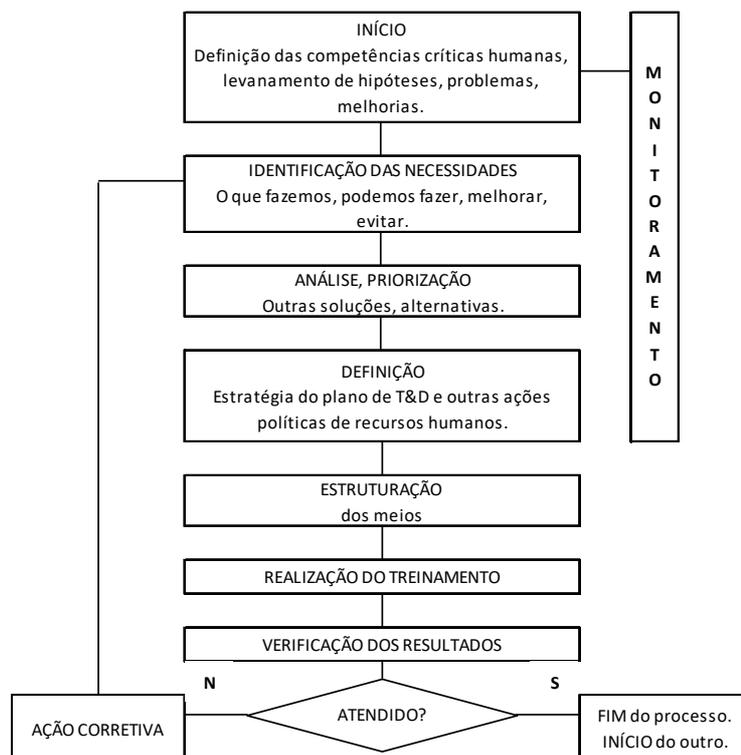
Isto é, o mapeamento e desenvolvimento das competências individuais e organizacionais deverão acontecer baseando-se no interesse estratégico da empresa. (FERREIRA, 2012).

2.1.1 Levantamento de necessidades de treinamentos por competência

Abbad, Freitas & Pilati (2006) descrevem as necessidades de treinamentos como lacunas de competências ou nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) no ambiente organizacional. Trazem ainda que a avaliação destas necessidades tem por finalidade diagnosticar ou prognosticar as necessidades de T&D, facilitando a construção das ações de T&D.

De acordo com Felipe (2006), o sucesso das ações de treinamento e desenvolvimento está relacionado ao conhecimento e compreensão de algumas variáveis como: mudanças, objetivos, missão, visão, valores e metas organizacionais. Com isso, é imprescindível o envolvimento inclusive dos membros da alta administração da empresa.

Figura 1 - Macrofluxo do processo de T&D



FONTE: Boog e Boog (2007, p. 7)

Podemos identificar as necessidades de treinamento ao observarmos o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar esta diferença, para isso acontecer, o primeiro passo é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento, para minimizá-las ou, até mesmo, eliminá-las. (FELIPPE, 2006).

De acordo com Fleury & Fleury (2010), ao definir sua estratégia competitiva, a empresa deve ter para si uma clara compreensão das competências essenciais do negócio e das competências necessárias para cada tipo de função. O fato de existir e de ser possível aprimorar estas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas adotadas pela empresa. (FLEURY & FLEURY, 2010).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Cherman (2012), para entendermos o significado da gestão do conhecimento, primeiramente precisamos compreender a diferença entre dado, informação e conhecimento, segundo autora, são ideias que se relacionam umas as outras, porém não possuem o mesmo significado. O *dado* é um conjunto de fatos distintos, que não possuem um propósito. *Informação* é o componente que possui significado, dando forma aos dados, com relevância e propósito. Porém, informação por si só não é *conhecimento*, este se trata de uma mistura entre experiência prática, informação contextual, experimentação, observação e reflexão. Podemos definir aprendizagem como o trabalho de transformação de informação em conhecimento. (CHERMAN, 2012).

De acordo com Terra (2010), a Gestão do Conhecimento está relacionada ao processo de desenvolvimento do aprendizado e da criatividade individual, destacando três aspectos relevantes para esta perspectiva:

- São indissociáveis das questões emocionais e interligado a motivação intrínseca;
- Depende do contato com o outro e das experiências concretas;
- Beneficia-se de diferentes “*inputs*”.

Em um ambiente organizacional percebe-se então que uma das principais vantagens competitivas é o conhecimento e o saber que cada indivíduo carrega em si. E que segundo Terra (2010), a Gestão do Conhecimento está diretamente

relacionada à capacidade das empresas em utilizar e combinar os diferentes tipos de conhecimento organizacional a favor do desenvolvimento de competências específicas e da sua capacidade de inovar em processos, novos produtos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Fischer & Amorim (2010) revelam que nos dias atuais, a grande questão entre indivíduos, empresas e grupos sociais está em como criar e promover os ativos intangíveis, proporcionando um aumento da sua produção e tornando-se acessível e aplicável por todos que deles necessitam.

Dentro deste ambiente competitivo, conforme Silva (2010), o processo de aprendizagem contínua é uma maneira de construir o conhecimento corporativo para que a empresa possa reagir de forma proativa às necessidades do mercado.

Gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. (TERRA, 2000 p. 219-220).

2.2.1 Gestão do Conhecimento nas empresas contemporâneas

De acordo com Fischer e Amorim (2010), o Saber e o Fazer são partes integrantes de um mesmo processo, porém, para o capitalismo industrial, o trabalho rendia melhor quando se separava estas duas coisas e com isso, a hora de aprender era diferente da hora de trabalhar. Criaram-se os Centros de Treinamentos, que agiam como grandes escolas das organizações, responsabilizando-se pela aprendizagem estimulada através de métodos, instrumentos e equipamentos concebidos com essa finalidade. (FISCHER e AMORIM, 2010).

Já no mundo pós-industrial, o cenário mudou e as coisas começaram a acontecer de outra maneira. O avanço tecnológico e a intensidade das mudanças (de qualquer natureza) fizeram com que o conhecimento fosse produzido no mesmo momento em que se trabalha, ou seja, no final do século XX houve diversas mudanças no contexto organizacional, porém duas delas são marcantes para o início da era da gestão do conhecimento: 1) a aprendizagem, a inovação e a produção de conhecimento deixam a sala de aula e passam a fazer parte do cotidiano do trabalho e 2) o reconhecimento de que, além do indivíduo, os grupos e

as organizações também são capazes de produzir o conhecimento. (FISCHER e AMORIM, 2010).

Segundo Silva (2010), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos (aquisição, desenvolvimento, disseminação e construção da memória coletiva) que juntos formam o esquema de elaboração das competências necessárias ao aprendizado para os colaboradores de uma determinada organização.

2.2.2 Compartilhamento de Conhecimento

Conforme vimos ao longo deste trabalho, o conhecimento e a sua disseminação são estratégias importantes para manter saudável a saúde competitiva de uma organização. Porém a grande questão é como fazer com que o conhecimento seja transmitido entre as pessoas.

Porém, antes de entendermos como o conhecimento é compartilhado deveremos compreender como ocorrem os processos de criação e aquisição do conhecimento.

Para Nonaka (2008 p.41) “o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo.” O autor nos fala também que “[...] o conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo”. (NONAKA, 2008 p.41).

É possível perceber que o conhecimento está inserido em diversas dimensões dentro do ambiente organizacional, e nem sempre ele se encontra tão acessível e transparente como deveria, por isso é fundamental gerenciá-lo. (CHERMAN, 2012). O que irá determinar o sucesso de uma organização é a maneira como esta é eficiente no processo de transformação do conhecimento no plano de ideias para o conhecimento no plano de ações, cabendo a ela então, ser um agente organizador do conhecimento existente, tornando-o aplicável e ainda gerando novos conhecimentos. (JUNIOR, 2010).

Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora do conhecimento. Isso se dá continuamente e em todos os níveis da organização. (NONAKA, 2008 p.42).

Segundo Oliveira Jr. (2010), a empresa é vista como um estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e transmitida para aplicação.

Nonaka (2008) descreve dois tipos diferentes de movimentos de conhecimento, sendo eles: o **conhecimento explícito** – formal, estruturado e sistemático, por isso é facilmente transmitido e comunicado e o **conhecimento tácito** – que por ser altamente pessoal, está enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo, não podendo ser dividido com facilidade. O conhecimento tácito perpassa as habilidades técnicas de uma pessoa, ou seja, o seu *know-how*, como também a dimensão cognitiva desta, moldando a percepção que se tem do mundo a sua volta. (NONAKA, 2008).

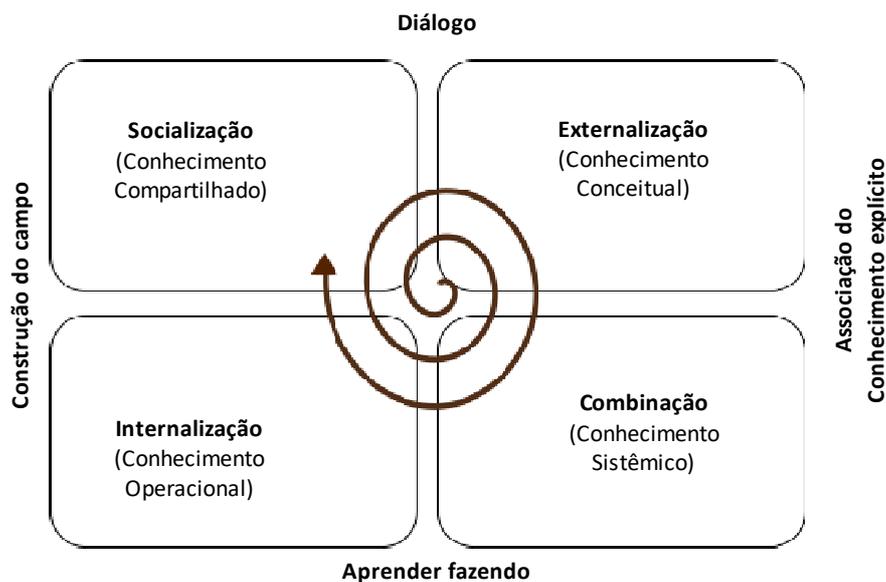
O conhecimento tácito que um indivíduo desenvolve em uma determinada organização precisa ser compartilhado através de uma linguagem comum à organização, a fim de que outros indivíduos possam experimentá-la, e partir desta experiência, desenvolver outros conhecimentos tácitos. (CHERMAN, 2012). Conforme Nonaka (2008 p. 43), “a distinção entre o conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos para a criação do conhecimento em qualquer organização”:

- 1. Tácito para tácito:** em uma organização, as pessoas compartilham seus conhecimentos tácitos umas com as outras, sem que necessariamente estes conhecimentos precisem ser explicitados, ou seja, aprendem com a socialização, por meio da observação, imitação, e da prática conjunta. (CHERMAN, 2012). Tornando-se parte da sua própria base de conhecimento tácito. Porém, de forma isolada, a socialização acaba por ser bastante limitada para a criação do conhecimento, em razão de que não pode ser facilmente utilizado pela empresa como um todo, por não se tornar explícito. (NONAKA, 2008).
- 2. Explícito para explícito:** o conhecimento que um indivíduo possui, de forma estruturada, definida, explícita é trocado com os outros, podendo ser associado a outros conhecimentos explícitos que cada um possui, gerando novas percepções e resultando em outras combinações destes conhecimentos. (CHERMAN, 2012). Podendo também, combinar partes distintas do conhecimento explícito em um novo todo. (NONAKA, 2008).

3. **Tácito para explícito:** capacidade de expressar os fundamentos do conhecimento tácito sobre como realizar uma determinada atividade, permitindo o seu compartilhamento com as demais pessoas, incluindo aqui, os mínimos detalhes, os “pulos do gato”, que diversas vezes passam despercebidos, mas fazem toda a diferença para a realização da tarefa. (CHERMAN, 2012). Para Nonaka (2008), é a capacidade do indivíduo em articular os fundamentos do conhecimento tácito, transformando-o em conhecimento específico.
4. **Explícito para tácito:** Para Cherman (2012), á medida em que um novo conhecimento explícito é compartilhado em toda a organização, outros indivíduos começam a utilizá-lo para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos. Esta internalização do conhecimento significa que o indivíduo já o incorporou em seu banco interno e o utiliza para a construção de novos conhecimentos. Passando a encará-lo como parte natural dos instrumentos e recursos necessários para a realização do seu trabalho. (NONAKA, 2008).

De acordo com Cherman (2012), este processo chama-se Modos de Conversão SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). A SECI devem ser integradas como etapas de um único processo, contínuo e circular, que ocorre no meio de um grupo, coletividade ou comunidade de praticantes da organização. (OLIVEIRA Jr, 2010). Isto é, para a empresa criadora do conhecimento, os quatro padrões existem em uma interação dinâmica, como um tipo de espiral do conhecimento. (NONAKA, 2008). Neste espiral, o conhecimento começa em um nível individual, movendo-se para o nível do grupo e então para o nível da organização. E na medida em que a espiral caminha na direção da organização, retornando ao nível individual, de modo contínuo, é possível observar que a disposição, o engajamento dos indivíduos e as condições de compartilhamento nos grupos e na organização, são fundamentais para esse processo. (CHERMAN, 2012).

Figura 2 - Espiral do conhecimento



FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.80 - 81)

Com isso, cada vez mais as organizações buscam estratégias que auxiliem na troca de experiências e conhecimentos dentro do ambiente organizacional, bem como, que proporcionem desenvolvimento, impulsionando seus colaboradores a buscar novos conhecimentos.

2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para Silva (2010), a Educação Corporativa (EC) é um método que serve para o acompanhamento e desenvolvimento dos talentos humanos alinhados às estratégias de negócios da organização, ou seja, aprender e continuar aprendendo, seguindo a lógica de sucesso compreendida pela empresa. Para melhor elucidar esta ideia, Eboli (2004 p.48) fala que:

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautada por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo portanto instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanentemente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Tendo por finalidade, além de promover o desenvolvimento e a educação de seus colaboradores, incluir também os seus fornecedores e clientes, com o objetivo de atender as estratégias empresariais como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais intrínsecos com os clientes e conseqüentemente, impulsionar a organização para um novo futuro. (KRAEMER, 2004). Segundo a autora, a EC representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, construindo-a e modificando-a de forma contínua em nome da competitividade e do sucesso. Compreendendo ainda, a filosofia que orienta as atividades realizadas para identificar, expandir e desenvolver as competências essenciais para o sucesso da organização. (KRAEMER, 2004).

As empresas foram percebendo que, para o aumento da produtividade acontecer, seria necessário criar uma cultura de aprendizagem contínua, envolvendo todos os colaboradores, onde eles pudessem aprender uns com os outros, compartilhando inovações e melhores práticas, a fim de solucionar os problemas reais vividos por eles. (MEISTER, 1999). Porém, para que isso fosse colocado em prática, deveria haver uma mudança no paradigma do qual o colaborador era desenvolvido profissionalmente de forma isolada dos demais colaboradores de uma mesma organização. (MEISTER, 1999).

Tabela 1 - Mudança de paradigma do Treinamento para Aprendizagem

Antigo Paradigma de Treinamento		Paradigma de Aprendizagem no Século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada - em qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
funcionários internos	Público - Alvo	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produtos
Professores/consultores de universidades externas	Corpo Docente	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	Frequência	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucinar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

FONTE: ©1997 Corporate University Xchange, Inc apud Meister (1999 p.22)

De acordo com Eboli (2004), a evolução de um sistema de treinamento para um sistema de educação corporativa acontece a partir do momento em que se considera a gestão de competências, ao invés do sistema de treinamento e desenvolvimento tradicional. A tabela abaixo retrata alguns dos principais componentes desta mudança no sentido de aprendizagem.

Tabela 2 - Principais componentes na mudança no sentido de aprendizagem baseada no desempenho

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada e descentralizada	Organização	Coesa e centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	Endosso/Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com várias tecnologias
Diretor de treinamento	Responsável	Gerentes de unidades de negócio
Público alvo amplo/Profundidade limitada	Audiência	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições abertas	Inscrições	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento no desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	Operação	Opera como unidade de negócios (centro de lucros)
"Vá para o treinamento"	Imagem	"Universidade como metáfora de aprendizado"
Ditado pelo departamento de treinamento	Marketing	Venda sob consulta

FONTE: ©1997 Corporate University Xchange, Inc apud Meister (1999 p.23 - 24)

Para Eboli (2004), existem sete princípios que devem ser seguidos para que um sistema de educação corporativa obtenha sucesso dentro de uma organização, e junto a estes princípios existem sete práticas, que também devem ser seguidas. A seguir veremos de forma mais detalhada:

Figura 3 - Os sete princípios de sucesso da EC



FONTE: Eboli (2004 p. 59)

Quadro 1 - Sete princípios de sucesso da EC e suas práticas

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

FONTE: Eboli (2004 p. 60)

A viabilidade de um sistema de educação corporativa esta relacionada a qualidade de pensamento de seus idealizadores, devendo ser norteados pelos sete princípios destacados acima. Importante ainda que, durante a elaboração e a implementação de um projeto de EC, estes princípios e suas práticas sejam contemplados. (EBOLI, 2004).

Ao se darem conta destes movimentos de mudanças, as empresas então foram modificando as formas de compartilhar os conhecimentos individuais e/ou produzidos dentro das organizações, criando novos ambientes de aprendizagens, e para isso contam com os conceitos da EC. Para Eboli (2010), “a educação corporativa tem como elemento representativo nas organizações a chamada Universidade Corporativa (UC).”

É uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica desenhada para assistir sua organização-mãe na consecução de sua missão pela condução de atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria, tanto do individuo quanto a organização. (ALLEN, 2002 apud EBOLI, 2010 p 122).

Figura 4 - Questões centrais relativas à UC



FONTE: Borges-Andrade, Abbad & Mourão e cols. (2006 p.153)

Desta forma, as UC vão assumindo um espaço importante dentro das organizações, uma vez que são percebidas como estratégias essenciais para alavancar o nível de competitividade da empresa.

2.3.1 Universidade Corporativa

De acordo com Izard (2010), uma UC é um sistema integrado de aprendizado, idealizado e criado dentro de uma organização, composta por profissionais/especialistas que trabalham dentro da empresa, porém, contam com a ajuda de profissionais externos. Para Meister (1999), as UC têm a responsabilidade de operar como unidades de negócio, direcionando sua atenção, cada vez mais, para a compreensão e a satisfação das necessidades de seus clientes (sejam eles, colaboradores, fornecedores ou clientes externos), isso é, age como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar a todos os seus clientes, com a finalidade de que cumpram as estratégias organizacionais. (MEISTER, 1999).

Para Eboli (2004), o conceito de UC deve corresponder à implementação dos seguintes requisitos:

- **Objetivo principal:** desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais.
- **Foco no aprendizado:** privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual.
- **Escopo:** concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando-se o escopo estratégico, e não focando exclusivamente nas necessidades individuais.
- **Ênfase dos programas:** conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais.
- **Público-alvo:** adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos colaboradores.
- **Local:** contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual, e não necessariamente um local físico.
- **Resultado:** aumentar a competitividade empresarial, e não apenas as habilidades individuais. (EBOLI, 2004).

Para Izard (2010), qualquer organização poderá adotar um modelo de UC em sua estrutura, porém, para isso deverá adotar as seguintes diretrizes, desde o início do projeto:

- Posicionamento estratégico na empresa (missão/visão);
- Unidade independente dos negócios, e não centralizada na empresa;

- Criar uma organização/estrutura;
- Identificar o público-alvo e suas necessidades;
- Envolver as lideranças da empresa;
- Adotar uma visão global sobre o desenvolvimento de pessoas;
- Desenvolver talentos e multiplicar os métodos para obtenção deste desenvolvimento;
- Seleção de parcerias, que atuem no desenvolvimento de pessoas;
- Criar produtos e serviços em sua estrutura;
- Identificar mecanismos de financiamento;
- Incorporar tecnologias e sistemas;
- Implantar um sistema de medição e avaliação dos resultados;
- Utilizar a UC como uma vantagem competitiva.

Ou seja, a criação de uma UC exige um olhar voltado para o futuro da organização, baseando-se no desenvolvimento de pessoas.

2.3.2 Aprendizagem nas organizações

Conforme mencionado acima, para que estas estratégias se tornem eficazes, é preciso haver uma atualização constante das competências dos profissionais que fazem parte da organização, isso ocorre através de treinamentos voltados ao desenvolvimento. (RODRIGUES, 2012). Mas ao falarmos de desenvolvimento não podemos deixar de falar sobre educação, de acordo com Eboli (2204), a educação é caracterizada pelo processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada pessoa, além de designar o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações existentes. Ou seja, a educação trata-se, portanto da influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o intuito de formá-lo e desenvolvê-lo, conservando e transmitindo a existência coletiva. (EBOLI, 2004).

Para o “aprender constante” ou a “educação continuada” nunca é cedo ou tarde demais para aprender, sendo assim, o profissional deverá estar sempre aberto a novas aquisições de conhecimentos, seja no trabalho, em casa, em momentos de lazer – em ambientes formais e informais. (RODRIGUES, 2012).

Para a sustentação sobre as formas de aprendizagens, existe a seguinte diferenciação (EBOLI, 2004): *Pedagogia* – refere-se à reflexão sistemática sobre a educação de crianças e adolescentes, é a observação dos modelos, métodos e práticas do ensino; e a *Andragogia* - que se trata da ciência/ arte de educar os adultos.

Na educação corporativa, a metodologia utilizada nos processos de ensino-aprendizagem deve estar relacionada na análise de experiências e situações da vida real e não somente em teoria. (RODRIGUES, 2012).

Segundo Rodrigues (2012), existem alguns tipos de estratégias que são mais adequados à educação corporativa, e que variam conforme a modalidade de ensino, conforme o quadro abaixo representa.

Quadro 2 - Estratégias de aprendizagem

PRESENCIAL	A DISTÂNCIA
Estudo de caso	Estudo de caso
Seminário	Seminário
Solução de problemas	Solução de problemas
Uso do vídeo	Uso do vídeo
Jogos educacionais	Jogos educacionais
Simulação	Simulação
Exposição dialogada	Vídeoconferência
Dinâmica de grupo	Fórum
<i>Workshop</i> ou oficina de trabalho	<i>Chat</i>
Grupo de trabalho	
<i>Role-play</i> ou dramatização	

FONTE: Rodrigues (2012 p.141)

De acordo com a autora, cada uma destas estratégias de ensino-aprendizagem possui características próprias e que devem ser consideradas durante o planejamento do ensino.

2.4 ENSINO À DISTÂNCIA

Conforme Castilho (2011), no Brasil, em um primeiro momento, o ensino a distância tratava-se do ensino por correspondência, baseando-se em textos e

exercícios que o aluno recebia pelo correio, para estudar em casa. Já na década de 60 surgiu a segunda geração do ensino a distância, onde utilizava-se a televisão e o videocassete como ferramentas para a prática dos cursos, chamados de telecursos profissionalizantes. (CASTILHO, 2011).

Em síntese, é preciso dizer que o ensino a distância elimina a necessidade de deslocamento físico tanto dos participantes quanto dos formadores envolvidos. Isso garante principalmente a economia de recursos, porque o trabalho pode ser desenvolvido a partir de suas localidades de origem. Uma outra vantagem é a apropriação tecnológica, porque expõe a esse recurso pessoas que de outro modo talvez não chegassem a ter essa oportunidade. E, ainda, o ensino a distância propicia atingir, a um só tempo, um grande número de pessoas, atendendo uma enorme extensão territorial. (CASTILHO, 2011 p.19)

O ensino a distância, ou também chamado de EaD, está cada vez mais presente no cotidiano, e cada vez mais é utilizado como uma ferramenta no processo de ensino-aprendizagem, com isso, as organizações não estão ficando de fora deste novo formato para as trocas de conhecimento.

Castilho (2011) aponta que existem dois tipos de modalidades para o EaD: *assíncrona/unidirecional* – cada indivíduo tem acesso aos conteúdos educacionais, porém estabelecem pouca interação com os colegas, sendo geralmente por *e-mail*, fóruns de discussão ou *chats*; *síncrona/bidirecional* – possui elementos que promovem a interação em tempo real, através de voz, imagens e dados (TV interativa, conferências por computador) com pessoas que participam de uma sala de aula virtual, mesmo estando em locais físicos diferentes.

Ou seja, o EaD é uma forma de compartilhar os conhecimentos e informações de um grupo ou de uma única pessoa, sem que seja necessário haver deslocamento, com menor custo envolvido, aumentando o nível de conveniência, a autonomia, facilidade e a flexibilidade de local e hora. E com isso o aluno se torna responsável pelo próprio processo de aprendizagem, visto que ele é quem deverá tomar a iniciativa de buscar o conhecimento.

2.4.1 Educação à distância nas organizações

O EaD nas organizações atua auxiliando na interação entre o colaborador e a empresa, servindo então como uma ferramenta no processo de ensino-

aprendizagem. Tem na internet e nas tecnologias da informação a base para disponibilizar os conteúdos formulados pela equipe responsável pela GC da organização.

As empresas estão saindo de um tempo em que conhecimento, treinamento e aprendizagem são oferecidos em enormes pedaços (em longas semanas de aulas ou mesmo cursos com quatro anos de duração) para um tempo em que o conhecimento deve ser criado continuamente e atualizado sem intervalos. (TACHIZAWA & ANDRADE, 2003 p.74).

De acordo com Tachizawa & Andrade (2003), o treinamento, em seu modelo tradicional, esbarra em três restrições que o impossibilita de acompanhar esse processo de mudança e velocidade na troca de informações: - TEMPO: exigência de que todos os envolvidos estejam disponíveis ao mesmo tempo; - LOCAL: todos os envolvidos devem estar no mesmo local (físico); - ESCALA: limitações relacionadas ao número de participantes que podem ocupar uma sala de aula, orientados por um instrutor. Desta forma, as empresas estão criando outros métodos para compartilhar o saber dentro das organizações, transformando-se também em espaços potenciais para a produção do conhecimento.

As universidades corporativas são virtuais, porém, recomenda-se que em alguns momentos possa haver encontros presenciais, através aulas, palestras e/o conferências, para equilibrar as atividades de acordo com as características do público envolvido. (SELEME & MUNHOZ, 2011).

Conforme Tractenberg & Tractenberg (2012), com o avanço tecnológico – desenvolvimento, difusão e a interconexão – das tecnologias de informação e comunicação (TIC), há uma forte tendência ao uso dos suportes digitais nas UC.

Seleme e Munhoz (2011) apontam algumas ferramentas utilizadas pelas UC:

- **Intranet/Extranet:** possuem dois tipos de estruturas a) servidores externos, utilizadas pelas empresas que não necessitam se preocupar com fatores de segurança e privacidade; b) servidores internos, necessitando tomar alguns cuidados especiais. Centralizam os conteúdos de treinamento ou EC com controle, armazenando e recuperando informações, configurando uma estrutura de *data center*, auxiliando no compartilhamento dos conteúdos através de um sistema

de gerenciamento de aprendizagem *on-line* (LCMS – *Learning and Content Management System*);

- **Videoconferência e teleconferência:** contempla videoconferências em endereço de IP, podendo ser ampliada pela utilização de teleconferências com o uso de satélites. Sua eficácia é maior quando é utilizada para complementar a aprendizagem, em seminários, atendimento tutorial, atividades extras, etc.;
- **E-learnig:** este formato é erroneamente confundido com a educação à distância, porém, trata-se de mais uma das ferramentas tecnológicas utilizadas para a efetivação da EC. Com a exigência de um sistema LCMS, permite controlar a entrada e permanência dos usuários, circulação dos materiais, acompanhamento das tarefas, comunicação assíncrona e síncrona, atividades em upload e download;
- **Portal Educacional:** a) ambiente destinado às atividades internas, como um sistema de gerenciamento de aprendizagem on-line; b) ambiente com participação de clientes e comunidade, podendo assumir uma forma educacional ou corporativa, que permite o desenvolvimento de diversas outras atividades. Para a utilização do portal educacional no formato corporativo, sugere-se algumas características básicas: interface amigável; fácil acesso; navegabilidade; retorno; realimentação das informações; conteúdos de interesse; comunicação e acompanhamento de clientes; atualidade; auxílio e apresentação clara e interessante da empresa;
- **Educação a distância:** A UC não deve se limitar somente com atividades de treinamento, ou seja, deve adotar uma perspectiva de EC, proporcionando programas que favoreçam o desenvolvimento de habilidades e competências em seus usuários. A metodologia da EC exige: gestores do ambiente; tutores para atendimento aos alunos; comunicação multidirecional, incentivando o diálogo, que permite a redução da distância transacional; especialistas conteudistas nas áreas de conhecimento envolvidas; produção de materiais didáticos em multimeios, diferenciados e interativos; técnicos especialistas no desenvolvimento da interface gráfica; avaliadores especializados;

pessoa responsável pelo levantamento dos cursos necessários, de acordo com as estratégias organizacionais e o cliente.

Segundo Carvalho e Ivanoff (2010), um programa educacional deve apontar alguns objetivos básicos: desempenho pretendido do aluno, conteúdo abordado e a categoria em que se enquadra (curso, *e-learning*, encontro, estudo de caso, etc). Os autores revelam também que os programas educacionais podem ser enquadrados em três tipos de núcleos, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Categorias de programas educacionais

NÚCLEOS	PROGRAMAS EDUCACIONAIS
Programas educacionais estruturados	Palestras
	Cursos
	Fóruns
	Jogos
	Eventos
	Visitas
Programas educacionais de intercâmbio	Banco de ideias
	Chat
	E-learning: Chat
	E-learning: Comunidades de prática
	E-learning: fóruns de discussão
	Encontros
	Grupos
	Oficinas
Programas educacionais de autodesenvolvimento	Bibliotecas virtuais
	E-learning: Cursos
	Estudos de caso
	TV

FONTE: Carvalho e Ivanoff (2010 p.22)

Sendo assim, a estrutura dos programas educacionais utilizados, irá variar conforme a empresa, sua estratégia organizacional, o público a ser atingido e os profissionais envolvidos na criação e desenvolvimento do programa, cabendo a eles a identificação das melhores práticas, considerando os assuntos e conteúdos a serem abordados.

3 METODOLOGIA

Este capítulo busca descrever a metodologia utilizada no presente estudo, delineando seu método de pesquisa, unidade de análise do caso, bem como as técnicas de coletas e análise de dados.

O método, conforme Lakatos & Marconi (2010), “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido [...]”. Fachin (2003) fala que o método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, independente da sua área de atuação, uma orientação sobre como delinear uma pesquisa (formular hipóteses, investigar, realizar experiências e interpretação dos resultados), ou seja, é a escolha do melhor procedimento para descrição e explicação do estudo proposto.

Porém, devemos diferenciar o método de metodologia, que de acordo com Barros & Lahfeld (2004), a metodologia é entendida como a disciplina que estuda e avalia os vários métodos disponíveis, identificando as suas limitações, ou não, para sua utilização. Isto é, trata-se de um conjunto e procedimentos utilizados por uma técnica ou disciplina. (BARROS & LAHFELD, 2004).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto ao método, podemos classificar este trabalho como uma pesquisa qualitativa. Para Strauss & Corbin (2008), a pesquisa qualitativa define-se por aquele tipo de pesquisa que não possa ser medida através de procedimentos estatísticos ou de outras formas de quantificação.

Pode se referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também à pesquisa sobre o funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações. (STRAUSS & CORBIN, 2008 p.23).

A pesquisa qualitativa é um meio para compreender e explorar o significado que uma pessoa ou um grupo atribui a um problema social ou humano. (CRESWELL, 2010).

Dentro da pesquisa qualitativa é possível encontrar diferentes abordagens, dentre elas, podemos citar a pesquisa etnográfica, a teoria fundamentada, pesquisa fenomenológica, pesquisa narrativa e o estudo de caso. (CRESWELL, 2010).

Para o presente estudo, optou-se por utilizar o método de estudo de caso, que segundo Gil (2010) é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, possibilitando um conhecimento mais detalhado de determinado assunto. Ainda, segundo o autor, o estudo de caso ainda pode ser diferenciado como único ou múltiplo. Yin (2010) define o estudo de caso como uma investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real, isto é, o estudo de caso é uma pesquisa que tem por objetivo compreender um fenômeno do mundo real levando em consideração os aspectos relacionados às condições contextuais. Neste trabalho será utilizado o método de estudo de caso único, Yin (2010) nos fala que um estudo de caso único pode ser utilizado nas seguintes ocasiões: quando é um caso crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal, isto é, um estudo de caso único corresponde ao experimento único.

Este método é direcionado através de uma descrição e compreensão completa das relações dos fatores em cada caso, sem levar em consideração a quantidade de casos envolvidos. Conforme o objetivo da investigação pode-se utilizar apenas um caso ou abranger inúmeros elementos. (FACHIN, 2003). Sendo possível identificar quatro aplicações diferentes para uma pesquisa de estudo de caso: *explicar* os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real; *descrever* uma intervenção, e o contexto da vida real que ela ocorreu; *ilustrar* determinados tópicos em uma avaliação ou *explorar* as situações em que a intervenção não possui apenas um único conjunto de resultados. (YIN, 2010).

Este trabalho irá utilizar a pesquisa descritiva como delineamento do seu método. Cervo, Bervian & Silva (2007) nos falam que a pesquisa descritiva está relacionada à observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos sem manipulá-los, ou seja, o pesquisador restringe-se apenas a descrever e analisar o que observa, não sendo permitida sua interferência nos fatos.

Entre as vantagens do método de estudo de caso, esta o fato de se tratar de uma descrição minuciosa de um evento ou situação *in loco*, quando bem realizado, pode-se chegar a expressão máxima, e entre as suas desvantagens, podemos citar que, quando realizado de forma incompleta, seus resultados poderão se deter mais

nas considerações que em conclusões, não conduzindo à confiabilidade. (FACHIN, 2003).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A Empresa X, objeto de estudo deste trabalho, foi fundada em junho de 1945 na cidade de Sapiranga, Rio Grande do Sul. Hoje, com 70 anos no mercado é uma das maiores no segmento calçadista do país, iniciou produzindo cinco pares de calçados por dia e, nos dias atuais, produz diariamente cerca de 65 mil pares de calçados, nos modelos femininos, esportivos e infantis. Sendo a única que possui a cadeia completa em seu processo produtivo, que vai desde o desenvolvimento do calçado, a sua produção até o produto final e a comercialização deste.

A Empresa X é formada por diferentes negócios: indústria de calçados, varejo de calçados, marcas próprias, empreendimentos imobiliários e administradora de cartões de crédito, desta forma, a sua marca corporativa subdivide-se em quatro unidades de negócios diferentes: Indústria, Marcas, Varejo e Serviços, sendo que cada uma delas possui suas próprias marcas, com exceção da indústria que se dedica ao processo produtivo para terceiros.

A unidade industrial é dividida em: feminino exportação, feminino mercado interno e esportivo, possuindo sete plantas industriais, sendo elas, cinco no Brasil – nos estados de Rio Grande do Sul, Ceará e Bahia – e duas no exterior – Argentina e República Dominicana. Têm como clientes, além das marcas próprias da empresa, grandes marcas internacionais femininas e esportivas.

A sua unidade de marcas próprias é composta por quatro marcas que atendem ao público feminino (classes A e B) e uma marca infantil, ao todo, possui mais de 190 lojas no Brasil e no exterior, com o formato de franquias e lojas próprias.

O varejo também é composto por quatro diferentes marcas de lojas, que possuem seu mix de produtos de forma multimarcas, atendendo aos públicos feminino, masculino, infantil e esportivo.

Faz parte da unidade de negócio de serviços da Empresa X dois distintos segmentos – empreendimentos imobiliários, com investimentos em loteamentos residenciais, empresariais e industriais; e a – administradora de cartões de crédito,

que conta com mais de três milhões de cartões *Private Label* das marcas do varejo multimarcas da Empresa X.

Em sua totalidade, a Empresa X possui atualmente, em torno de 18 mil colaboradores e está presente em aproximadamente 18 países.

Para o presente estudo, definiu-se a Unidade de negócio Indústria como base para esta pesquisa, avaliando a sua atuação dentro da Universidade Corporativa da Empresa X. Para isso, participaram da pesquisa duas colaboradoras do setor de recursos humanos da empresa, que atuam diretamente na administração dos programas da Escola Indústria dentro da UC.

Tabela 3 - Características dos entrevistados

NOME	CARGO	INÍCIO NA EMPRESA	FORMAÇÃO
E 1	Analista de T&D	2001	Técno logo em Gestão de Recursos Humanos
E 2	Assistente de RH	2013	Técno logo em Gestão de Recursos Humanos

FONTE: elaborado pela autora

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados desta pesquisa, utilizou-se a entrevista como a principal técnica de coleta, em um formato de questionário semiestruturado que consta no Apêndice A deste trabalho e como complemento, análise de documentos internos com base nas informações retiradas da plataforma utilizada pela UC e por controles internos, fornecidos pela empresa X.

Para Creswell (2010), na entrevista qualitativa, o entrevistador pode ficar cara a cara com os participantes, realizar a entrevista por *e-mail* ou telefone, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Segundo Cervo, Bervian & Silva (2007), a entrevista não é apenas uma conversa, mas sim uma conversa orientada para um objetivo: coletar, através de um interrogatório, o maior número de dados possíveis para a pesquisa. Na entrevista, com as perguntas e respostas, é possível estabelecer uma comunicação que favorece a construção de significados de um determinado tema. (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2013).

Conforme Grinnell & Unrau, (2007, apud SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2013), as entrevistas podem ser divididas em estruturadas, semiestruturadas, ou abertas. Para as entrevistas estruturadas, o entrevistador conta com um roteiro de

perguntas específicas, se limitando exclusivamente a ele. Para as entrevistas semiestruturadas, o entrevistador se baseia em um roteiro de perguntas, porém, possui também a liberdade para fazer outras perguntas para precisar melhor as informações obtidas. Já para as entrevistas abertas, o entrevistador se baseia em um roteiro geral de conteúdos, tendo toda a flexibilidade para trabalhar com ele. (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2013).

Foi realizada uma entrevista com cada uma das participantes, sendo utilizado como norteador para a entrevista, as perguntas do roteiro que consta no Apêndice A deste trabalho. As entrevistas aconteceram no mês de agosto de 2015 e tiveram duração de em média 35 minutos.

Para complementar os dados obtidos através das entrevistas, foram utilizadas informações de relatórios extraídos da UC da empresa X. Estes relatórios foram elaborados a partir das informações retiradas da plataforma de aprendizagem a distância utilizada pela UC da empresa X juntamente com controles internos alimentados pela equipe do RH corporativo e RH da Unidade de negócio. De acordo com Gil (2010), a consulta a fontes documentais é uma forma de coleta imprescindível em qualquer estudo de caso, com isso é possível obter informações referentes a pesquisa realizada. Para o autor, as principais fontes documentais são: 1) documentos pessoais; 2) documentos administrativos; 3) material publicado em jornais e revistas; 4) publicações de organizações; 5) documentos disponibilizados pela internet; 6) registros cursivos; e 7) artefatos físicos e vestígios. (GIL, 2010).

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme Lakatos & Marconi (2010), análise e interpretação são duas atividades distintas, porém estão diretamente relacionadas. Para as autoras, a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Já a interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais abrangente às respostas encontradas, relacionando-as com outros conhecimentos. (LAKATOS & MARCONI, 2010).

De acordo com Appolinário (2009), existem diferentes formas de analisar dados em pesquisas qualitativas, porém, a definição irá depender das escolhas metodológicas feitas pelo pesquisador durante o desenvolvimento do projeto.

Para este estudo, optou-se por utilizar a técnica de análise de conteúdo, que conforme Appolinário (2009) é uma das análises em pesquisa qualitativa mais utilizada tradicionalmente. Bardin (1977 p.42) nos esclarece que a análise de conteúdo trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo trabalha a palavra, ou seja, a linguagem realizada por emissores identificáveis. Isto é, a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras das mensagens emitidas. Ainda segundo a autora, a análise documental também pode ser realizada por procedimentos semelhantes a análise de conteúdo, para ela a análise documental pode ser definida da seguinte maneira:

Uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência. (BARDIN, 1977 p.45).

Contudo, é essencial que o pesquisador consiga distinguir as diferenças existentes nestes procedimentos, como:

- A documentação trabalha com documentos; a análise de conteúdo com mensagens (comunicação).
- A análise documental faz-se, principalmente por classificação-indexação; a análise categorial temática é, entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo.
- O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo é a manipulação das mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem. (BARDIN, 1977 p.46).

Appolinário (2009) nos traz que a análise de conteúdo tem por objetivo a significação dos materiais textuais obtidos através de, por exemplo, revistas, artigos,

prontuários médicos ou transcrições de entrevistas. Sendo que o produto final deste tipo de análise consiste na interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado. Para viabilizar este procedimento é necessário então, reduzir o material original até um ponto onde as categorias apresentem-se claramente visíveis ao pesquisador (APPOLINÁRIO, 2009).

3.5 CRONOGRAMA

O quadro abaixo representa o cronograma de prazos estabelecidos para a conclusão de cada etapa desta pesquisa.

Quadro 4 - Cronograma estabelecido para a realização da pesquisa

Atividades	2015				
	Meses				
	Abr.	Mai	Jun	Jul	Ago
Escolha do assunto do projeto	X				
Elaboração da estrutura do projeto	X	X			
Elaboração dos objetivos, delimitação do tema, definição do problema, etc.		X			
Referencial teórico		X	X	X	
Metodologia e análise dos dados				X	X
Revisão final do texto e elaboração da introdução e conclusão					29/08/15
Data limite de entrega do TCC					31/08/15

FONTE: Elaborado pela autora.

Buscou-se a partir das datas estabelecidas, manter os prazos de entrega de cada etapa da pesquisa, sendo concluída no mês de agosto de 2015.

No próximo capítulo serão descritos as análises dos resultados obtidos através da metodologia utilizada para a realização desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas e análise dos relatórios da Escola Indústria (EI) da empresa X. Para um melhor entendimento do caso, foi realizada uma análise das entrevistas e dos relatórios coletados, sendo divididos em três categorias teóricas: Gestão do Conhecimento, Educação Corporativa e Ensino a distância.

Quadro 5 - Categorias utilizadas para a análise de conteúdo

Gestão do Conhecimento	UC alinhada as Estratégicas Organizacionais
	Como é feita a escolha dos cursos EaD
Educação Corporativa	Como foi feita a introdução da EI aos colaboradores
	Adesão dos colaboradores aos cursos EaD
Ensino a distância	Tipos de cursos/treinamentos ofertados EaD
	Como é feito o convite aos colaboradores

FONTE: Elaborado pela autora.

Segundo Oliveira (2010), categorias significam uma classificação ou agrupamento de informações semelhantes entre si e que são sistematizadas pelo pesquisador, após a pesquisa de campo ou durante a análise dos conceitos teóricos.

Nos últimos três anos, a empresa X passou por algumas reestruturações, implantando em sua estrutura um modelo de Governança Corporativa e a nova marca do grupo, com um formato mais moderno e integrador. Sua UC foi fundada no ano de 2012, inicialmente com treinamentos no formato presencial e em março de 2015 então, foi lançada a Escola Indústria e as outras Escolas do grupo, na plataforma EaD. A UC da empresa X foi criada com o objetivo de desenvolver pessoal e profissionalmente todos os colaboradores do grupo, bem como promover o aperfeiçoamento do conhecimento por toda a corporação.

Estando ainda no início de suas atividades, é possível identificar a evolução nos processos da Escola Indústria e como ela vem definindo seu espaço dentro da UC. Apesar de a UC ser considerada um novo modelo de educação da empresa X, ela não foi devidamente planejada antes do seu lançamento. Toda a sua estruturação, políticas e normas foram formuladas pelo RH corporativo, que atende a todos os negócios do grupo, porém, levando-se em consideração as diferenças e

particularidades de cada negócio, para que a Escola possa atender as necessidades e realidades específicas de cada unidade.

Figura 5 - Governança da Universidade Corporativa da empresa X.



FONTE: Adaptado da plataforma EaD da UC da empresa X.

Conforme as entrevistadas, o lançamento da Escola Indústria EaD se deu através de e-mails informativos enviados pela diretoria de RH da empresa X a partir de três semanas antes da data de lançamento oficial, estes e-mails continham webcards falando sobre educação a distância e a UC, além disto, quando faltavam duas semanas para o lançamento, foram colocados comunicados nos murais da empresa X e informações na intranet, que acompanhavam as informações contidas nos e-mails da diretoria.

Os tipos de cursos ofertados pela EI são definidos através das estratégias organizacionais, seguindo quatro tipos de linhas: liderança e pessoas, negócio, excelência operacional e gestão estratégica. Até o momento foram disponibilizados os seguintes tipos de cursos na plataforma: Integração Institucional, Treinamento sobre qualidade, Treinamento sobre a Avaliação de Desempenho (direcionado somente aos líderes), homenagem ao Dia das Mães, com uma ação sobre como organizar a vida pessoal e profissional e Treinamento sobre o Manual de Conduta,

reforçando os valores da empresa. Sobre o engajamento dos colaboradores, é possível identificarmos a evolução através dos trechos abaixo:

Nos primeiros meses de lançamento da plataforma iniciamos um processo de divulgação dos cursos, e a adesão foi bem baixa. Percebemos que muitos dos colaboradores não conheciam essa modalidade, e então tiveram dificuldades de entendimento. Iniciamos um processo de orientação e apoio para a divulgação do EaD, e atualmente, estamos conseguindo envolver os colaboradores e fazê-los ver as vantagens dessa modalidade. E₁.

A plataforma EaD ainda é muito nova na Indústria, possui cerca de um ano. No início, foi difícil fazer os colaboradores se interessarem em realizar treinamentos na modalidade à distância, pois o processo de treinamentos presenciais já estava bastante engessado e sempre funcionou muito bem. Além disso, tivemos algumas dificuldades na inclusão digital da maioria dos colaboradores que atuam na produção. Hoje, sinto que o pessoal já identifica o EaD, conhece as pessoas que atuam com a educação a distância, as referências, e em alguns momentos buscam novos cursos aqui com nós. Ainda sim, vejo que é necessário reforçar muito esta nova ferramenta e buscar formas de engajar os colaboradores a buscarem seu autodesenvolvimento. E₂.

Conforme as entrevistadas, logo após a implantação das atividades da EI no formato EaD, a adesão dos colaboradores foi bem baixa e como consequência, a evasão dos alunos acabava sendo alta. Além disso, outro fator estava contribuindo para um número alto da evasão, era o fato de que as inscrições para os cursos eram realizadas pela equipe do RH e não pelo colaborador interessado, ou seja, todo o colaborador que deveria realizar o curso era inscrito, mesmo para aqueles cursos que não eram obrigatórios, porém, isso não garantia que realmente iria fazê-lo. Atualmente este modelo já mudou, agora os alunos são convidados ou convocados (dependendo da obrigatoriedade do curso) através de e-mail ou pessoalmente e a sua inscrição só acontece quando há a iniciativa do colaborador. A seguir veremos um demonstrativo retirado do relatório da UC da empresa X:

Quadro 6 - Dados da Escola Indústria da empresa X

Escola Indústria		
Até Maio/15	Até Junho/15	Até 14/07
Cursos: 2	Cursos: 2	Cursos: 2
Turmas: 2	Turmas: 2	Turmas: 7
Realização: 64 alunos	Realização: 64 alunos	Realização: 104 alunos

FONTE: Fornecido pela empresa X

Ainda sobre o interesse e o engajamento dos colaboradores, a entrevistada 2 indicou algumas questões que observa durante sua prática com a UC:

Sempre trabalhei na área de T&D, mas quando entrei efetivamente na educação à distância percebi que é algo totalmente diferente do que eu estava acostumada e que apesar de ser um pouco complexo de primeiro momento, é algo interessante e que pode ser atrativo aos olhos dos colaboradores. Uma questão que percebemos de início é que ainda faltam cursos mais atrativos aos colaboradores. O primeiro curso disponibilizado foi a Integração Institucional para colaboradores com mais de 10 anos de empresa, pois nós tínhamos uma demanda de “reintegrar” estes colaboradores e esta foi a forma que encontramos para atender todo o público. Sabemos o quão importante são os cursos institucionais para reforçar a cultura da empresa, porém temos a consciência que os cursos mais procurados terão maior adesão. Como por exemplo, os cursos do tipo: administração do tempo, liderança, gestão de conflitos, comunicação, técnicas de apresentação, desenvolvimento de equipes, etc. E2.

Segundo Tractenberg & Tractenberg (2012), existem alguns fatores que devem ser considerados durante a seleção de estratégias didáticas, estes fatores poderão influenciar nos aspectos motivacionais e no envolvimento afetivo dos alunos, sendo eles:

- Os alunos resolvem problemas reais e relevantes do ponto de vista pessoal ou profissional;
- O conhecimento prévio é ativado como base de novos conhecimentos, fazendo com que o aluno relacione seus conhecimentos já adquiridos para auxiliar na compreensão do novo conhecimento;
- O novo conhecimento é demonstrado e exemplificado aos alunos, fazendo uso de recursos visuais, proporcionando autonomia;

- O novo conhecimento é demonstrado e aplicado pelos alunos através de práticas condizentes com os objetivos organizacionais, recebendo todo o suporte inicial para o processo de aprendizagem;
- O novo conhecimento é integrado ao mundo do aluno, sendo possível que ele coloque em prática suas novas habilidades e conhecimentos, aplicando-os na sua vida – pessoal e/ou profissional.

Ainda conforme os autores, “de um modo geral, quanto menor a motivação para aprender, menor será o desempenho na aprendizagem.” (TRACTENBERG & TRACTENBERG, 2012 p.189). Fischer e Amorim (2010) nos falam que o processo de produção do conhecimento é intermediado por tecnologias de aprendizagem, e que, estas é que permitem o acesso do aluno aos objetos que são do seu interesse. Por sua vez, para assumir uma posição de “objetos de aprendizagem”, este “objeto” deve se apresentar de maneira relevante e atrativa.

As empresas devem encarar a Universidade Corporativa como um agente de mudança, que proporciona espaços de desenvolvimento e criação dentro do ambiente organizacional, e para isso deve contar com o apoio das principais figuras nesta causa, que são os líderes. De acordo com o trecho abaixo, é possível identificarmos que há muito que melhorar na relação de parceria com os líderes da empresa X:

No momento em que estamos vivendo, o EaD foi uma forma de continuar treinando e desenvolvimento os colaboradores, ou seja, agora com mais colaboradores se desenvolvendo e com menos custos para a empresa. O que falta neste momento é os colaboradores das áreas de apoio entender e se conscientizarem que eles não são obrigados a realizar um determinado curso, mas sim que estão recebendo uma oportunidade de crescimento profissional, e é isso que tentamos reforçar no momento da divulgação dos cursos. Para os colaboradores que atuam na área produtiva (que é o nosso foco de atuação), é necessário ter um olhar mais atento, haver uma inclusão digital e ter equipamentos de apoio adequados para atendê-los. Além disso, nossos grandes parceiros neste projeto são as lideranças, pois é a partir delas que serão passadas as informações sobre os cursos, sobre as vantagens e também o incentivo para realiza-los. Temos uma grande estrada pela frente, precisamos envolver as lideranças neste processo e escutar as dificuldades deles e dos demais colaboradores. E2.

Segundo as entrevistadas, ainda existe resistência por parte das lideranças, principalmente quando se fala das lideranças operacionais. Esta resistência tornou-se mais evidente quando iniciou o treinamento sobre a Avaliação de Desempenho deste ano, que alterou seu formato de manual (como nos anos anteriores) para digital. Foi elaborado um treinamento para todas as lideranças, explicando o novo modelo e como funcionaria cada uma das etapas, sendo disponibilizado dentro plataforma EaD da UC e devidamente divulgado por todo o grupo. Para este treinamento foi estipulado um prazo de data para a realização e conclusão do treinamento completo, e logo após iniciaria a primeira etapa da avaliação de desempenho. Este prazo se encerraria alguns dias antes do início da segunda etapa da avaliação, porém, constatou-se que a maior parte das lideranças não havia sequer iniciado o treinamento no dia do encerramento.

Neste caso foi necessário estender o prazo para a conclusão do curso além de realizar uma ação direta com cada liderança. A equipe do RH responsável pela avaliação de desempenho entrou em contato com cada líder para entender os motivos que o fizeram não realizar e/ou concluir o treinamento e, para aqueles casos onde o principal motivo era a dificuldade para navegar na plataforma foi-se agendado um horário, um a um, para um treinamento individual sobre o EaD.

De acordo com Kraemer (2004), a educação corporativa (EC) representa a energia geradora de sujeitos modernos, sujeitos que são capazes de refletir sobre a realidade organizacional, construindo-a e modificando-a progressivamente em nome da competitividade e do sucesso da organização, isto é, a EC favorece um melhor desempenho e posicionamento da organização na corrida incessante para o alcance de bons resultados.

Para Eboli (2010), o envolvimento da área de RH e dos líderes em geral, fazendo da EC uma ferramenta poderosa para viabilizar as estratégias organizacionais, permeando toda a cultura e o cotidiano da organização são movimentos cruciais para o êxito da UC. Para a autora, a empresa que decide implantar em sua estrutura um Sistema de Educação Corporativa (SEC) deve, antes de tudo, responder a três questões-chave:

1. Por que implementar um SEC? Isto é, deverá dar conta do motivo principal, que é aumentar a estratégia competitiva através do desenvolvimento, da instalação e consolidação das competências empresariais e humanas;

2. O que fazer para implantar um SEC? O que deve ser feito para que a UC seja eficaz, utilizando um modelo de gestão por competências e gestão de conhecimento em seu método;
3. Como fazer? É necessária a participação ativa de pessoas motivadas e comprometidas. É essencial também que haja a visão de aprendizagem contínua, e que esteja alinhada em três níveis: empresa, lideranças e pessoas. Ou seja, a cultura organizacional cujos princípios e valores disseminados sejam propícios para o processo de aprendizagem, favorecendo na formação e atuação de lideranças exemplares, que praticam a cultura da empresa e incentivam os colaboradores a buscarem seu autodesenvolvimento. (EBOLI, 2010).

De acordo com as entrevistadas, todos os cursos e treinamentos disponibilizados pela EI estão alinhados estrategicamente às diretrizes organizacionais da empresa X, sendo norteados pelos valores da empresa, que são: Trabalho; Respeito às pessoas; Integridade; Empreendedorismo e Perpetuidade do negócio.

Todos os novos cursos são definidos por cada escola, conforme as necessidades e demandas. Os cursos EaD são ofertados para o público em geral, seguindo as particularidades de cada negócio. Para os cursos presenciais, também levamos em consideração as necessidades identificadas no Pano de Desenvolvimento Individual (PDI), ferramenta que compõe a avaliação de desempenho. E₁.

A escolha dos cursos muitas vezes é corporativa, pensando nas estratégias organizacionais, e também, naqueles cursos que possam ser utilizados por mais de uma unidade de negócio, claro, que com algumas adaptações. Escolhemos também pelo o que conseguimos de materiais com mais agilidade e começamos a trabalhar no desenvolvimento dos conteúdos. E₂

Conforme já discutido anteriormente no texto, este alinhamento organizacional é fundamental para que haja uma sincronia entre os cursos e ações ofertados pela UC e o propósito maior do programa.

Após a apresentação dos resultados obtidos neste estudo, no próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa juntamente com algumas sugestões percebidas durante a análise do caso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo responder à situação problema, que teve como questão de pesquisa a seguinte problematização: Como a Universidade Corporativa pode treinar e desenvolver os colaboradores do negócio indústria da empresa X, utilizando o método de educação à distância?

A empresa X trata-se de uma empresa do ramo calçadista de grande porte, que inaugurou neste ano a sua plataforma de EaD dentro da UC. Têm em sua divisão organizacional diferentes unidades de negócios, e cada unidade é responsável pela sua Escola e seus respectivos programas educacionais.

Para responder ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, sendo ele: *“Mapear o formato dos programas educacionais propostos pela UC no negócio indústria”* investigou-se, através das entrevistas realizadas, quais eram os cursos que estavam sendo ofertados pela plataforma de EaD e do que se tratavam estes cursos. Após as análises realizadas, conclui-se que a EI é muito jovem na organização e ainda passa por constantes processos de adaptações. Os tipos de cursos disponibilizados na plataforma vêm crescendo gradualmente, de acordo com as demandas da indústria e também na medida em que os colaboradores vão se familiarizando com a nova modalidade de ensino. Inicialmente foram disponibilizados, na plataforma EaD, somente a Integração Institucional, para os colaboradores com mais de dez anos de empresa. A Integração foi remodelada de acordo com as novas mudanças organizacionais que aconteceram na empresa e adaptada ao método EaD, o objetivo era de fazer uma reciclagem com estes colaboradores. Atualmente já existem outros tipos de cursos sendo ofertados pela UC, porém ainda todos de cunho Institucional.

A partir do embasamento teórico realizado para este estudo, é possível compreender que a motivação das pessoas em buscar seu autodesenvolvimento está diretamente relacionada à valorização que as empresas empreendem aos seus colaboradores, mas também é fundamental que este colaborador sinta-se pertencente à organização. Que as estratégias organizacionais da empresa faça sentido a ele e a sua aspiração profissional. Com base nisso, a pesquisadora acredita que, além dos treinamentos institucionais, a empresa X deverá ofertar cursos e ações que despertem o interesse pela busca do conhecimento e do novo,

promovendo o desenvolvimento das competências essenciais, tanto para a empresa, quanto para as pessoas.

Logo no período inicial já foi possível identificar a baixa adesão dos colaboradores aos cursos ofertados no EaD. A partir das análises realizadas, foi possível concluir que esta baixa adesão pode estar relacionada a mais de um motivo, como por exemplo: o tipo de curso ofertado, considerando que os colaboradores não demonstraram interesse em se inscrever para realizar a nova Integração Institucional, ou seja, a ideia de realizar um treinamento do qual já participaram, para falar de um assunto que já dominam, pois trabalham há bastante tempo na empresa, pode não ter sido, de fato, muito atrativa.

Além disso, outro fator que pode ter relação à baixa adesão é a forma como o EaD foi apresentado aos colaboradores. Isto é, a EI em EaD foi lançada para toda a indústria, porém, no início o foco central não era a produção em si, mas sim as áreas de apoio, administrativos e cargos de gestão (coordenadores, supervisores e gerentes – nesta ordem hierárquica). Para o seu lançamento, optou-se por utilizar as mesmas ferramentas (intranet, murais e e-mails) de divulgação para atingir a todo o público-alvo, porém, nem todos os colaboradores possuem acesso ao computador no ambiente de trabalho, mesmo os cargos de gestão. Ou seja, a limitação ao acesso à internet acabou dificultando os primeiros contatos com a plataforma desde o momento da divulgação de seu lançamento.

O segundo objetivo específico deste trabalho, que compreende em “*Analisar o processo de levantamento de necessidades que fundamentam os cursos ofertados pela UC no negócio indústria*” foi respondido a partir das observações descritas a seguir pela pesquisadora. O fato da EI não ter sido planejada adequadamente antes do seu lançamento também trouxe algumas desvantagens para o seu sucesso, pois acabou impactando no programa educacional ofertado. Não houve um estudo inicial do seu público-alvo antes da EI ter sido colocada em prática, e com isso, algumas informações estratégicas importantes ficaram faltando no momento da idealização do projeto, porém, isso não impede que a EI esteja sempre buscando se reconfigurar para atender as reais necessidades da fábrica e de seus colaboradores. Para isso, conta com uma equipe que está constantemente dedicada para a avaliação destas demandas e para o desenvolvimento de novos cursos.

A partir do estudo realizado, a pesquisadora conclui que, a Universidade Corporativa da empresa X vem trilhando um importante caminho dentro da

organização, deixando por onde passa, a semente do conhecimento. Apesar de ser um projeto novo, a UC possui um espaço bem definido e valorizado pela alta administração da empresa, o que é fundamental para sua consolidação. A UC deve estar diretamente relacionada à cultura organizacional, ou seja, deverá compreender muito bem os valores e a história da empresa e das pessoas que as constitui, devendo então, estar atenta a todas estas singularidades, sem perder a flexibilidade para adaptar-se a todas as diferenciações que se apresentam, tanto nos colaboradores que fazem parte da organização, quanto dos processos.

Para a conclusão deste presente estudo, buscou-se responder ao terceiro objetivo específico, “*Estruturar um programa de cursos EaD para o negócio indústria*” com uma proposta de ações descritas abaixo:

É necessário direcionar uma maior atenção para estratégias que favoreçam o engajamento dos colaboradores ao EaD, e a partir disso, a pesquisadora elaborou algumas sugestões de práticas que poderão ser adotadas pela equipe do setor de RH responsável pela EI dentro da Universidade corporativa da empresa X, sendo elas:

- Buscar na empresa, colaboradores que tenham interesse em tornarem-se referência para os cursos do EaD, ou seja, um monitor. O monitor possui um papel de auxiliar os alunos durante a realização dos cursos, com as dificuldades e/ou dúvidas encontradas. Segundo Kurtz (2010), “o trabalho dos monitores inclui, assim, o contato individual com os alunos do curso, o que requer também uma capacitação atenta ao acolhimento das diferenças e necessidades de cada um”. A escolha de monitores poderá diminuir o número de alunos que evadem os cursos, pois eles encontrarão, de forma mais próxima, pessoas disponíveis para ajudar a sanar as suas dúvidas. Poderá também auxiliar na divulgação dos cursos ofertados, visto que estarão fazendo a propagando diretamente “dentro da fábrica”, através do “boca a boca”;
- Disponibilizar, dentro da própria empresa, uma sala de treinamento com computadores. Este espaço poderá trazer uma série de vantagens para a empresa X, pois além de ser um espaço para treinamento sobre o EaD, tratando de assuntos como: O que é educação à distância; Ferramentas utilizadas para o EaD; Como navegar pela plataforma de

ensino EaD; e outras questões relevantes para o assunto; poderá tornar-se também, um espaço para outros tipos de treinamentos que a UC poderá oferecer no futuro. Trazer os alunos para dentro de uma sala, principalmente neste período inicial, para esclarecer as dúvidas de caráter funcional, estará auxiliando para que os colaboradores possam compreender o EaD e como utilizá-lo;

- Firmar parceria com instituições profissionalizantes, como por exemplo, o SENAI da cidade onde se encontra a empresa X, com o intuito de oferecer curso básico de informática, no formato *in company*. Os cursos poderão acontecer em horários após o expediente, e serão custeados parte pela empresa e parte pelo próprio colaborador. Com isso, a empresa X estará instrumentalizando seus colaboradores a utilizar o EaD, além de ajudar na inclusão digital;
- Preparar uma programação de treinamentos para o próximo ano, de 2016, contendo cursos de conteúdos técnicos, como por exemplo, as etapas do processo de produção do calçado. Para elaboração destes cursos, poderá contar com a participação das principais lideranças dos setores responsáveis. Devendo também, realizar uma pesquisa de opinião, ainda este ano, para verificar quais os cursos que mais despertam o interesse dos colaboradores.

A pesquisadora acrescenta ainda que, além de treinamentos bem formulados, o papel de cada um na construção e na manutenção de um programa de Universidade corporativa, é crucial para que este projeto se torne aliado ao desenvolvimento e estratégia da empresa, para isso, é necessário o envolvimento e a participação de todos. Por se tratar de um projeto que ainda está no início, ainda faltam alguns dados para estabelecer uma avaliação mais profunda de como a UC em EaD está sendo aceita pelos colaboradores da empresa X, portanto, sugere-se, para uma futura pesquisa, uma análise mais detalhada de todos os cursos disponibilizados na plataforma, juntamente com os dados de evasão, aprovação, reprovação e ainda do número de participantes dos cursos.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da S.; FREITAS, Isa Aparecida de F.; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 232 – 254.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learnig, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, Aidil Jesus da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ª ed. ampliada. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- BASTOS, Antonio Virgílio B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana e Cols. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.
- CARVALHO, Fábio C. Araújo de; IVANOFF, Gregório Bittar. **Tecnologias que educam: ensinar e aprender com as tecnologias de informação e comunicação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CASTILHO, Ricardo. **Ensino a distância: EaD: interatividade e método**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- CASTRO, Claudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 53, n. 4, p.408-414, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000400008&lang=pt> Acesso em 12 de junho de 2015.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHERMAN, Andrea. Gestão do conhecimento. In: RAMAL, Andrea (Org). **Educação Corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. Papeis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: atlas, 2010.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FELIPPE, Maria Inês. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena e Coordenadores. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 6 – 23.

FERREIRA, Patrícia Itala. Gestão por competências. In: RAMAL, Andrea (Org). **Educação Corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão do conhecimento e educação corporativa: integração, complementariedade e sobreposições. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: atlas, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p.44-57, 2004. Disponível em <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012&lang=pt> Acesso em 12 de junho de 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 216 – 230.

IZARD, José Ángel F. Educação corporativa: a experiência de uma multinacional energética espanhola – a Universidade Corporativa UNIÓN FENOSA. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: atlas, 2010.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 83-96.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, Paraná, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em <

<http://189.16.45.2/ojs/index.php/recadm/article/view/430/328>> Acesso em 12 de junho de 2015.

KURTZ, Renata. Gestão de aprendizagem *on-line* na educação corporativa. In: RAMAL, Andrea (Org). **Educação Corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Suzana M. Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199- 215.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. Trad.: Maria Claudia Santos R. Ratto. Rev. Téc.: Marco Aurélio F. Vianna; Luiz Augusto C. Junqueira. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI. Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI. Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: atlas, 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

RODRIGUES, Ana Maria. Metodologias de ensino-aprendizagem na educação corporativa. In: RAMAL, Andrea (Org). **Educação Corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Tradução de Daisy Vaz Moraes. Porto Alegre: Penso, 2013.

SELEME, Roberto Bohlen; MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Criando universidades corporativas no ambiente virtual**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SILVA, Nivaldo Pereira da. O impacto da implantação da Educação Corporativa à distância (ECaD) na Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Ponta Grossa: [s.n.], 2010. Disponível em <
http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/dissertacoes/diss_2010/DissertacaoNivaldo.pdf>.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de. **Tecnologias da informação aplicadas às Instituições de ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José Claudio. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: atlas, 2010.

TRACTENBERG, Leonel; TRACTENBERG, Régis. *Design* Instrucional na educação corporativa. In: RAMAL, Andrea (Org). **Educação Corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

VARGAS, Miramar Ramos M.; ABBAD, Gardênia da S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 135-158.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome:
Trabalha na empresa desde:
Cargo:
Entrevista realizada em:

- 1) Na sua opinião, como está sendo o engajamento dos colaboradores da indústria, nas atividades oferecidas pela Escola Indústria (EI), no formato EaD, dentro da UC?
- 2) E como foi realizada a apresentação/introdução da EI e da UC aos colaboradores? Você participou deste processo? Qual foi seu papel?
- 3) Quais os tipos de cursos/ações/eventos que são ofertados pela EI em EaD?
- 4) Podes explicar como acontece a escolha destes cursos/ações/eventos e como é feito o convite aos colaboradores?
- 5) Na sua opinião, a UC está alinhada às estratégias organizacionais da empresa?