



FACULDADES IBMEC

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**E-LEARNING: UMA ANÁLISE DO TREINETSEG
(O AMBIENTE VIRTUAL DE TREINAMENTO DO
GRUPO BRADESCO DE SEGUROS)**

FRANCISCO JOVANDO REBELO DE ALBUQUERQUE

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO SERGIO DE SOUZA COELHO

Rio de Janeiro, dezembro de 2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FRANCISCO JOVANDO REBELO DE ALBUQUERQUE

**E-LEARNING: UMA ANÁLISE DO TREINETSEG (O AMBIENTE VIRTUAL DE
TREINAMENTO DO GRUPO BRADESCO DE SEGUROS)**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em
Administração das Faculdades IBMEC, como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Administração

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO SERGIO DE SOUZA COELHO

Rio de Janeiro (RJ)

Dezembro/2005

FICHA CATALOGRÁFICA

FRANCISCO JOVANDO REBELO DE ALBUQUERQUE

**E-LEARNING: UMA ANÁLISE DO TREINETSEG (O AMBIENTE VIRTUAL DE
TREINAMENTO DO GRUPO BRADESCO DE SEGUROS)**

Aprovada em 14 de dezembro de 2005.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Sergio de Souza Coelho - Orientador

Faculdades IBMEC

Prof. Dr. Edson José Dalto

Faculdades IBMEC

Prof. Dr. George Edward Machado Kornis

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Prof. Dra. Neide dos Santos

Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Francisco Jovando e Solange.

Às minhas avós, Nilza e Odette.

À minha tia Suely.

À minha namorada Amanda.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me orientar nessa caminhada.

Aos meus pais, Francisco Jovando e Solange, pela educação e ensinamentos.

A minha namorada Amanda, por sua dedicação, paciência e apoio.

À minha família, por toda a ajuda e compreensão.

Ao professor, orientador e amigo Paulo Sérgio Coelho, pelo apoio, confiança e por suas importantes contribuições.

Ao professor, amigo e incentivador George Edward Machado Kornis, pelo exemplo profissional, ajuda e avaliação.

Ao professor Edson Dalto e à professora Neide dos Santos, pela disponibilidade e apoio ao participarem da banca examinadora.

À Ana Silvia, pela valiosa e gentil revisão desta dissertação.

Ao Grupo Bradesco de Seguros, em especial ao Sr. Samuel Monteiro dos Santos Júnior, a Sra. Rosana de Rosa Castro e ao Sr. Alexandre Nogueira da Silva, por terem me permitido aprender com suas experiências.

Ao Leandro Rangel Ferraz e sua equipe, que me proporcionaram a estrutura tecnológica para a realização deste trabalho.

A todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente deste trabalho.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	vii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xv
1. INTRODUÇÃO	16
1.1. O PROBLEMA	16
1.2. OS OBJETIVOS GERAL E INTERMEDIÁRIOS	17
1.3. A RELEVÂNCIA DO ESTUDO	177
1.4. A ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	188
2. EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, E-LEARNING E UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1. EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: HISTÓRIA, CONCEITOS E ELEMENTOS ESTRUTURAIIS E DINÂMICOS	20
2.1.1. <i>A educação à distância em perspectiva histórica e sua evolução</i>	20
2.1.2. <i>A experiência brasileira</i>	22
2.1.3. <i>Algumas definições</i>	26
2.1.4. <i>Os referenciais de qualidade</i>	30
2.1.5. <i>As vantagens e limitações</i>	34
2.1.6. <i>A legislação e regulamentação</i>	35
2.1.7. <i>Os incentivos governamentais e fiscais</i>	37
2.1.8. <i>As mídias utilizadas</i>	38
2.1.9. <i>A tecnologia</i>	39
2.2. <i>E-LEARNING: HISTÓRIA, CONCEITOS E TENDÊNCIAS</i>	40
2.2.1. <i>A Internet</i>	41
2.2.2. <i>O e-learning em perspectiva histórica</i>	43
2.2.3. <i>A experiência brasileira em e-learning</i>	45
2.2.4. <i>Algumas definições</i>	52
2.2.5. <i>Um elemento crucial para o e-learning: o componente experiência</i>	54
2.2.6. <i>As vantagens e limitações</i>	56
2.2.7. <i>As habilidades e papéis dos membros de uma equipe de e-learning</i>	58
2.2.8. <i>O aluno e suas competências</i>	60
2.2.9. <i>A estrutura tecnológica para as atividades de e-learning</i>	62
2.2.10. <i>As características de um curso ideal</i>	68
2.2.11. <i>Uma visão geral dos sites de e-learning</i>	70
2.2.12. <i>Alguns critérios para análise de cursos</i>	71
2.2.13. <i>Os estágios de um projeto de e-learning</i>	73
2.2.14. <i>As tendências do e-learning</i>	74
2. Universidades Corporativas: uma breve aproximação.....	77
2.3.1. <i>A educação corporativa</i>	77
2.3.2. <i>As universidades corporativas em perspectiva histórica</i>	79
2.3.3. <i>Algumas definições</i>	82
2.3.4. <i>As forças de sustentação</i>	83
2.3.5. <i>A missão, objetivos e princípios</i>	84
2.3.6. <i>Uma comparação entre universidade corporativa e departamento de treinamento</i>	86

2.3.7. A tecnologia.....	88
3. UNIVERSEG e TREINETSEG: a Universidade Corporativa do Grupo Bradesco de Seguros e seu Ambiente Virtual.....	91
3.2. A METODOLOGIA UTILIZADA	91
3.2. O GRUPO BRADESCO DE SEGUROS.....	93
3.3. O HISTÓRICO DO GRUPO BRADESCO DE SEGUROS	95
3.4. A UNIVERSEG	96
3.4.1. A Universeg em perspectiva histórica.....	96
3.4.2. Os objetivos	97
3.4.3. O número de participantes.....	97
3.4.4. O espaço físico utilizado	98
3.4.5. A fonte de recursos.....	98
3.4.6. Os métodos de ensino.....	98
3.4.7. A Base Curricular Adotada.....	99
3.4.8. Informações sobre o acesso ao site.....	103
3.5. O TREINETSEG	104
3.5.1. O TreiNetSeg em perspectiva histórica.....	104
3.5.2. A Definição.....	105
3.5.3. As vantagens.....	105
3.5.4. O estágio atual do projeto.....	106
3.5.5. Os pré-requisitos	106
3.5.6. A estrutura tecnológica	106
3.5.7. A equipe de trabalho	107
3.5.8. As principais características dos cursos.....	108
3.5.9. As principais características do site	108
3.5.10. O número de participantes.....	109
3.5.1. O TreiNetSeg e suas dificuldades de utilização	110
4. UMA ANÁLISE DO TREINETSEG	111
4.1. UMA ANÁLISE GERAL DA UNIVERSEG	111
4.2. AS CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS DO E-LEARNING.....	112
4.3. O CURSO "NA TRILHA DA COMUNICAÇÃO EFICAZ" E O SITE DO TREINETSEG	114
5. CONCLUSÃO	120
5.1. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
5.2. CONTRIBUÇÕES PARA A AGENDA FUTURA DE PESQUISAS EM E-LEARNING CORPORATIVO	121
.....	
REFERÊNCIAS.....	123
ANEXOS	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gerações de educação à distância	22
Tabela 2: Distribuição de alunos e instituições no Brasil em educação à distância	26
Tabela 3: Apoios oferecidos em cursos à distância	32
Tabela 4: Mídias mais utilizadas em cursos à distância.....	39
Tabela 5: Ferramentas da Internet utilizadas pelo <i>e-learning</i>	42
Tabela 6: Habilidades requeridas em uma equipe de <i>e-learning</i>	59
Tabela 7: Papéis e competências de uma equipe de <i>e-learning</i>	59
Tabela 8 Sistemas LMSs disponíveis no mercado.....	68
Tabela 9: Critérios Comerciais Aplicado ao Aprendizado	72
Tabela 10: Critérios gerais de análise para cursos via <i>e-learning</i>	73
Tabela 11: Diferenças entre a universidade corporativa e o departamento de treinamento	86
Tabela 12: Principal campo de atuação das universidades corporativas	88
Tabela 13 Estatísticas Gerais do <i>Site</i>	103
Tabela 14: Principais dificuldades pelos usuários do TreiNetSeg.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crescimento do uso do <i>e-learning</i> nas organizações brasileiras	46
Gráfico 2: Área da organização na qual surgiu o interesse pelo <i>e-learning</i>	46
Gráfico 3: Responsável primário pelo <i>e-learning</i>	47
Gráfico 4: Área responsável pelo treinamento instrucional dos cursos através do <i>e-learning</i>	47
Gráfico 5: Departamento Responsável pela Garantia de “entrega” do <i>e-learning</i>	47
Gráfico 6: Estágio atual dos projetos de <i>e-learning</i> no Brasil	48
Gráfico 7: Áreas da organização envolvidas nos projetos de <i>e-learning</i>	49
Gráfico 8: Média Mensal de pessoas atendidas pelo <i>e-learning</i> no Brasil	49
Gráfico 9: Número de pessoas dedicadas exclusivamente ao <i>e-learning</i> nas organizações....	50
Gráfico 10: Quantidade de cursos via <i>e-learning</i> oferecido pelas organizações no Brasil.....	50
Gráfico 11: Soluções de <i>e-learning</i> para mensurar os resultados da aprendizagem.....	51
Gráfico 12: Idade das Universidades Corporativas nos Estados Unidos	79
Gráfico 13: Universidades Corporativas nos segmentos da Economia	80
Gráfico 14: Distribuição do orçamento nas universidades corporativas.....	80
Gráfico 15: Principais impactos financeiros de acordo com a idade das universidades corporativas	81
Gráfico 16: Métodos de treinamento mais utilizados nas universidades corporativas americanas	81
Gráfico 17: Comparativo de Visitação ao <i>Site</i>	104
Gráfico 18: Presença X Ausência nos treinamentos do TreiNetSeg - 2005	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comparativo dos estágios dos projetos de <i>e-learning</i> no Brasil	48
Figura 2: Cursos oferecidos pelas organizações	51
Figura 3: Pilares do <i>e-learning</i>	53
Figura 4: Estrutura técnica do <i>e-learning</i>	62
Figura 5: Estrutura do Grupo Bradesco de Seguros.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAEAD	Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e à Distância
AICC	<i>Aviation Industry Computer-Based Training Committee</i>
ARPA	Agência de Projetos e Pesquisa Avançada
BCN	Banco de Crédito Nacional S.A.
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBT	<i>Computer Based Training</i>
CEAD	Centro de Educação Aberta e à Distância
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEN	Centro de Educação de Niterói
CETEB	Centro de Ensino Tecnológico de Brasília
CIA	<i>Computer Industry Almanac</i>
CNE	Conselho Nacional de Educação
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FENACOR	Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das Empresas Corretoras de Seguros
FENASEG	Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização
FUNENSEG	Fundação Escola Nacional de Seguros
FTP	<i>File Transfer Protocol</i>
HD	<i>Hard Disk</i>
IBT	<i>Internet Based Training</i>
IMS	<i>Instructional Management Systems</i>
IRB	Instituto de Resseguros do Brasil
IRC	<i>Internet Relay Chat</i>
IRDEB	Instituto de Radiodifusão do Estado da Bahia
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LED	Laboratório de Ensino à Distância
LMS	<i>Learning Management System</i>
MEB	Movimento de Educação de Base
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MOBRAL	Movimento Brasileiro de Alfabetização
NEAD	Núcleo de Educação à Distância
PAPED	Programa de Apoio à Pesquisa em Educação à Distância
PC	<i>Personal Computer</i>
PROINFO	Programa Nacional de Informática na Educação
RE	Ramos Elementares
RNP	Rede Nacional de Pesquisas
SACI	Sistema Avançado de Comunicações Interdisciplinares
SBCE	Seguradora de Crédito à Exportação S.A
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEED	Secretaria de Educação à Distância
SEFORT	Serviço de Educação e Formação pelo Rádio e Televisão
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SERTE	Setor de Rádio e Televisão Educativa
SGBD	Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TVE	TV Educativa

UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNB	Universidade de Brasília
WBT	<i>Web Based Training</i>
WWW	World Wide Web

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar características do TreiNetSeg, o ambiente de treinamento virtual do Grupo Bradesco de Seguros, e identificar seus pontos fortes e aqueles a serem desenvolvidos. Para alcançar o objetivo proposto, foram apresentados conceitos e fundamentos de educação à distância, *e-learning* e universidade corporativa. Também foram descritas características da UniverSeg, o ambiente de treinamento do Grupo estudado, e do TreiNetSeg. Como resultado desta pesquisa, através de uma análise do TreiNetSeg, utilizando informações fornecidas pelo Grupo e técnicas de pesquisa, foram identificados pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos nos treinamentos via *e-learning*.

Palavras-chave: educação à distância, *e-learning*, universidade virtual, universidade corporativa.

ABSTRACT

This dissertation is intended to analyze the features of TreiNetSeg – a virtual training environment of the Bradesco Insurance Group –, identifying its strong points and the ones that must be developed. In order to achieve this objective, concepts and foundations of long-distance education, e-learning and corporative university have been presented. The text also described the characteristics of the UniverSeg – the place where training takes place – and of the TreiNetSeg. As a result of the research, analyzing the TreiNetSeg, based on information provided by the Group and on research techniques, the strong points and the undeveloped ones in e-learning trainings have been identified.

Key words: Long-distance education, e-learning, virtual university, corporative university.

1. INTRODUÇÃO

O momento atual é caracterizado pela constante evolução das tecnologias da informação e comunicação (TICs) que acarretam mudanças econômicas e sociais. As alterações no ambiente empresarial ocorrem paralelamente às mudanças citadas. Uma das principais alterações nesse contexto foi o aumento da competição entre os blocos econômicos, países e organizações.

Como consequência dessas transformações, as organizações estão exigindo cada vez mais qualificações pessoais e técnicas de seus profissionais. Os programas de educação continuada se mostram como um dos possíveis caminhos para o alcance do objetivo pretendido.

Segundo Tachizawa e Andrade (2003), o intervalo de tempo de oferta do conhecimento dentro das organizações está diminuindo. Devido ao novo cenário que se apresenta, a educação à distância surge como uma alternativa de atendimento às novas demandas das organizações. Para Pimentel e Santos (2002), o *e-learning* é uma das formas de educação à distância que mais se destaca nesse novo ambiente.

Acompanhando essa realidade, o Grupo Bradesco de Seguros afirma que a educação continuada é fundamental no desenvolvimento profissional das pessoas (UNIVERSEG, 2005). Através de sua universidade corporativa, a Universeg, a empresa oferece treinamentos a seus funcionários, corretores e colaboradores, de diferentes formas. Uma dessas formas é o treinamento virtual, via *e-learning*, oferecido através do TreiNetSeg, o ambiente virtual da Universeg, que será o foco de análise desta dissertação.

1.1. O Problema

A pergunta que orienta a dissertação é: como são os treinamentos oferecidos pelo TreiNetSeg?

1.2. Os Objetivos Geral e Intermediários

O objetivo geral da dissertação é realizar uma análise do TreiNetSeg para identificar seus pontos fortes e a desenvolver, com vistas a melhorar esse tipo de treinamento. E, para atingir esse objetivo geral, é necessário alcançar os objetivos intermediários, quais sejam:

- apresentar conceitos e fundamentos de educação à distância, *e-learning* e universidade corporativa;
- descrever características da Universeg, tais como principais competências, espaço físico e currículo educacional;
- descrever características do TreiNetSeg, como equipe envolvida, público-alvo e tecnologia utilizada;
- realizar análise, utilizando as informações dos itens anteriores;
- traçar comparativos, se necessário, com outras estruturas de *e-learning*.

1.3. A Relevância do Estudo

Realizar a educação continuada exigida pelo mundo corporativo atual está se tornando uma tarefa cada vez mais difícil. Hoje os profissionais que atuam nesse mundo têm em geral cada vez menos tempo para se dedicar a algum tipo de treinamento. Paralelamente, a realização de treinamentos convencionais, em alguns casos, tem alto custo de realização para as organizações. Diante desse cenário, a educação à distância, através do *e-learning*, pode se tornar uma solução atrativa.

O *e-learning* já evoluiu muito até hoje, mas ainda existem diversas possibilidades de desenvolvimento. As contribuições atualmente oferecidas para o desempenho dos negócios podem ser notadas pelas organizações. O caminho que as tecnologias estão trilhando segue agora pelos avanços nas ferramentas de elaboração e gestão do conteúdo, aumentando a aderência ao negócio a longo prazo (HASHIMOTO, 2002).

O estudo realizado é relevante principalmente para:

- o Grupo Bradesco de Seguros, pois apresenta a descrição da Universeg e uma análise do TreiNetSeg, realizada por uma pessoa que não pertence à organização, que gera informações que poderão ser utilizadas como auxílio na tomada de decisões;
- o mercado corporativo brasileiro, e principalmente para o mercado segurador, pois apresenta um modelo de universidade corporativa e uma análise detalhada da estrutura existente para a realização de treinamentos virtuais;
- o meio acadêmico, pois apresenta conceitos e fundamentos de educação à distância, *e-learning* e universidade corporativa, além de um caso real, sua descrição e análise, na área de educação à distância e *e-learning*, que podem ser utilizados em estudos futuros.

1.4. A estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos.

A introdução, apresenta o tema, contextualizando alguns dos conceitos que serão descritos e analisados nos capítulos seqüenciais, descreve o problema central, identifica os objetivos final e intermediários e a relevância com suas contribuições práticas e teóricas.

O capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica da dissertação, abordando conceitos e características sobre educação à distância, *e-learning* e universidades corporativas, fundamentada em trabalhos de outros autores e pesquisas publicadas.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para a realização do trabalho, o histórico e as principais características do Grupo Bradesco de Seguros, da Universeg, seu ambiente de treinamento, e do TreiNetSeg, o ambiente virtual da Universeg, que é o ponto de análise do trabalho.

O capítulo 4 contém a análise do TreiNetSeg, realizada através das informações contidas nos capítulos 2 e 3.

No capítulo 5 são descritas as conclusões e as contribuições para a agenda futura de pesquisas em *e-learning* corporativo.

Ao final da dissertação estão listadas as referências bibliográficas e os anexos utilizados no desenvolvimento deste trabalho.

2. EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, E-LEARNING E UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Educação à distância: história, conceitos e elementos estruturais e dinâmicos

A sociedade vem mudando seus hábitos e costumes, paralelamente à evolução das técnicas de comunicação, tecnologia da informação e da globalização. O aumento da competitividade entre os componentes da sociedade, aliado a uma rápida multiplicação do conhecimento, tem gerado uma demanda crescente de educação continuada por parte das pessoas e organizações. Somando-se ao exposto, a necessidade de redução de custos por parte das organizações e a limitação física e de tempo das pessoas tendem a diminuir as oportunidades de treinamento (BASTOS, 2003).

Uma sociedade baseada em informação deve ter a educação como seu elemento-chave (PAULA, 2004). Como consequência do novo cenário que se apresenta, a educação à distância aparece, dentro da esfera pedagógica, como mais uma opção metodológica de ensino. Ela tem sido considerada uma das mais importantes ferramentas de difusão do conhecimento e de democratização da informação, ao propiciar aos alunos uma diversidade de recursos humanos e tecnológicos e podendo vir a colaborar para uma educação continuada das pessoas.

2.1.1. A educação à distância em perspectiva histórica e sua evolução

Nunes (1994) afirma que o marco inicial da educação à distância foi a experiência de educação por correspondência iniciada no século XVIII, que teve grande desenvolvimento no

século XIX. Do início do século XX até a Segunda Guerra Mundial foram realizadas experiências objetivando o desenvolvimento de metodologias aplicadas ao ensino por correspondência, que foram influenciadas pelo surgimento de novos meios de comunicação de massa, como o rádio.

O grande avanço pôde ser identificado em meados dos anos 60, devido à realização de várias ações no campo da educação secundária e superior, começando pela Europa e expandindo-se para os demais continentes. Pinheiro (2002) destaca como grande marco da educação à distância a criação da *Open University* da Inglaterra, em 1969, que se tornou um modelo de sucesso.

As experiências que mais se destacaram em nível secundário foram: *Hermods – NKI Skolen*, na Suécia; Rádio ECCA, nas Ilhas Canárias; *Air Correspondence High School*, na Coreia do Sul; *Shools of the Air*, na Austrália; Telesecundária, no México; e *National Extension College*, na Inglaterra. Em nível superior foram: *Open University*, na Inglaterra; *Fern Universitat*, na Alemanha; *Indira Gandhi National Open University*, na Índia; Universidade Estatal à Distância, na Costa Rica; Universidade Nacional Aberta, na Venezuela; Universidade Nacional de Educação à Distância, na Espanha; o Sistema de Educação da Colômbia; a Universidade de Athabasca, no Canadá; a Universidade para Todos os Homens e as 28 universidades locais por televisão na China, entre outras.

Os autores pesquisados identificam de diferentes formas a evolução da educação à distância. Alguns definem essa evolução através de intervalo de datas, e outros através de tecnologias utilizadas e conceitos adotados. A tabela 1 apresenta a evolução história da educação à distância dividida em quatro gerações:

Tabela 1: Gerações de educação à distância

Geração	Início	Características
1ª	Até a década de 70	Estudo por correspondência. Essa modalidade identifica o início da educação à distância. Seu principal meio de comunicação era material impresso que normalmente era enviado para os alunos via correio.
2ª	Décadas de 70 e 80	Utilização de áudio e vídeo para realizar a educação à distância. Surgimento das primeiras universidades abertas oferecendo cursos à distância, da tele-aula e do tele-curso como formas de educação à distância. Além de continuar utilizando o impresso, passou a utilizar também a transmissão por televisão aberta, rádio e fitas de áudio e vídeo, telefone e satélite.
3ª	Década de 90	Ambientes interativos. Utilização de redes de comunicação como a Internet e os sistemas de vídeo-conferência, além das mídias utilizadas anteriormente, objetivando o aprendizado em grupo.
4ª	Dias atuais	Alguns autores já consideram a existência de uma 4ª geração. É caracterizada pelo surgimento de redes de cooperação, desenvolvimento de hábitos de trabalho em rede e utilização maximizada do <i>e-learning</i> . O maior desafio dessa geração é de natureza comportamental.

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2002).

Pode-se constatar que a utilização da educação à distância é uma prática antiga, com diversas experiências realizadas. No Brasil não é diferente. Grandes organizações e universidades vêm estudando e praticando a educação à distância em seus cursos e treinamentos.

2.1.2. A experiência brasileira

Como no mundo, a educação à distância no Brasil não teve uma data específica de início. De acordo com Pfromn Neto (*apud* LEMOS, 2003), ela surgiu em 1923, através de uma iniciativa de Edgard Roquette Pinto e um grupo de professores, ao fundarem a rádio Sociedade do Rio de Janeiro, mais tarde renomeada para rádio MEC.

Para Nunes (1994), o marco inicial foi a fundação do Instituto Rádio-Monitor, em 1939, e depois do Instituto Universal Brasileiro, em 1941. Diversas experiências foram realizadas e levadas a termo com relativo sucesso.

Abaixo estão listados, de acordo com os autores pesquisados, os principais fatos da história da educação à distância no Brasil:

- 1923: fundação da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, que transmitia programas de literatura, radiotelegrafia e telefonia, línguas entre outros;
- 1939: fundação do Instituto Rádio-Monitor;
- 1941: fundação do Instituto Universal Brasileiro, empresa privada que oferece cursos profissionalizantes até hoje;
- 1947: início do treinamento de técnicas comerciais para comerciantes e funcionários da Universidade do Ar. Atingiu seu ápice na década de 50, com 80.000 alunos;
- 1957: o Sistema Rádio Educativo Nacional passa a produzir programas transmitidos por diversas emissoras;
- 1961: Movimento de Educação de Base (MEB), concebido através da parceria entre a Igreja e o Ministério da Educação e Cultura (MEC), que criou a primeira escola radiofônica do país. O projeto foi abandonado em 1965 por força da repressão política pós-golpe de 1964 (NUNES, 1994);
- 1962: criação da Fundação Centro Brasileiro de Televisão Educativa, hoje Fundação Roquette Pinto, que adaptou uma novela didática para algumas séries do 1^a grau;
- 1963: criado em São Paulo o Serviço de Educação e Formação pelo Rádio e Televisão (SEFORT), posteriormente o setor de rádio e televisão educativa (SERTE);
- 1964: Solicitação do MEC de reserva de canais VHF e UHF para TV educativas;
- 1967: criação do Centro Brasileiro de Televisão Educativa no Rio de Janeiro, atual TV Educativa (TVE); criação da Fundação Padre Anchieta, mantida pelo Estado de São Paulo, que promovia atividades educativas e culturais através do rádio e da televisão;

- outras iniciativas da década de 60: criação da TV Educativa do Maranhão; criação da TVE do Ceará, com o programa TV Escolar; fundação do Instituto de Radiodifusão do Estado da Bahia (IRDEB); criação do Centro de Educação de Niterói (CEN), no Rio de Janeiro; fundação do Centro de Ensino Tecnológico de Brasília (CETEB), em Brasília; instalação da Fundação Educacional Padre Landell de Moura, no Rio Grande do Sul;
- 1970: criação do Projeto Minerva pelo MEC, Fundação Padre Anchieta e Fundação Padre Landell com o objetivo de preparar os alunos para exames supletivos de capacitação Ginásial. Este projeto foi extinto em 1971;
- 1974: criação do Projeto Sistema Avançado de Comunicações Interdisciplinares (SACI), no Rio Grande do Norte, com o objetivo de estabelecer um sistema nacional de tele-educação via satélite para o primeiro grau e treinamento de professores. Dois anos após a sua criação foi extinto;
- 1978: lançamento do Tele-Curso 2º grau, através da Fundação Roberto Marinho, posteriormente renomeado para Tele-Curso 2000, com o objetivo de preparar alunos para exames de 2º grau, através de programas de televisão e material impresso;
- outras iniciativas da década de 70: implantação do Projeto Piloto do SENAC em cursos à distância; criação do Curso João da Silva e do Projeto Conquista, pioneiro no seu modelo em formato de telenovela; o Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL), com o objetivo de que seus alunos aprendessem a ler e a escrever, sem uma preocupação maior com a formação do homem; e o Programa LOGOS, na área de formação de professores, que no período de 1977 a 1991 qualificou cerca de 35.000 professores em 17 estados;

- Anos 80: início dos trabalhos à distância realizados pela Universidade de Brasília (UNB), que conta hoje com o Centro de Educação Aberta e Distância (CEAD), constituindo-se como um centro de educação permanente;
- 1993: criação do Núcleo de Educação à distância (NEAD) pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG);
- 1995: criação da Secretaria de Educação à distância (SEED), com os objetivos de valorizar o papel da educação à distância na implantação de uma nova cultura educacional, contribuir para a melhoria da qualidade e eficiência da educação básica e desenvolver programas para a formação e capacitação permanente de professores e programas de formação profissional; criação do Laboratório de Educação à Distância (LED) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); lançamento do programa TV Escola pelo MEC;
- 1996: criação do Projeto Virtus, pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com o objetivo projetar e implementar soluções em hipermídia para educação;
- 1997: lançamento do Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), pelo MEC, com o objetivo de promover o uso da Telemática como ferramenta de enriquecimento pedagógico no ensino público fundamental e médio.

Na tabela 2 pode-se observar a distribuição dos quase 310.000 alunos, por região do Brasil, que atualmente realizam cursos de educação à distância nos níveis de ensino básico à pós-graduação, nas instituições de ensino credenciadas oficialmente pelo MEC.

Tabela 2: Distribuição de alunos e instituições no Brasil em educação à distância

Região	Alunos	%	Instituições	%
Norte	11.644	3,7	11	6,6
Nordeste	57.982	18,7	10	6
Centro-oeste	23.588	7,6	18	11,4
Sudeste	163.887	53	90	54
Sul	52.856	17	37	22
Brasil	309.957	100	166	100

Fonte: Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e à distância (ABRAEAD), 2005.

As experiências com educação à distância no Brasil não são poucas. Muitas organizações já se beneficiaram, através de parcerias com universidades e outras instituições de ensino, ou desenvolveram seus próprios programas de treinamento. Apesar disso, segundo Nunes (1994), um traço em nossa cultura chama a atenção nessa área: a descontinuidade dos projetos, principalmente os governamentais.

Na maioria dos casos, o foco do treinamento está direcionado para o próprio local de trabalho. As organizações buscam cada vez mais programas de treinamento adaptados a sua cultura organizacional e à natureza do seu negócio.

2.1.3. Algumas definições

A conceituação de educação à distância é uma tarefa difícil, pois existem diversas abordagens diferentes. Antes da década de 70, a educação à distância era conceituada com base na educação tradicional, na qual o professor em sala de aula é a principal característica.

A partir dos anos 70, a educação à distância começou a ser definida pelo que ela realmente é, levando-se em consideração suas principais características. No Brasil, até os dias de hoje, muitos pesquisadores ainda adotam como referencial para a educação à distância a educação presencial, mas esse fato pode promover um entendimento parcial do significado de educação à distância e, em alguns casos, estabelecer termos de comparação pouco científicos.

Perry e Rumble (*apud* NUNES, 1994) afirmam que a característica básica da educação à distância é o estabelecimento de uma mídia de comunicação em via dupla, visto que o professor e o aluno não se encontram no mesmo local físico. Estes necessitam, assim, de meios de comunicação entre ambos, como correspondência postal, *e-mail*, telefone, vídeo, computador interligado em uma rede, entre outros.

Dohmem (*apud* NUNES, 1994, p. 4) assim define a educação à distância:

“Educação à distância é uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo onde o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, onde o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isto é possível de ser feito à distância através da aplicação de meios de comunicação capazes de vencer longas distâncias”.

Para Moore (*apud* NUNES, 1994, p. 4) é:

“Ensino à distância pode ser definido como a família de métodos instrucionais onde as ações dos professores são executadas a parte das ações dos alunos, incluindo aquelas situações continuadas que podem ser feitas na presença dos estudantes. Porém, a comunicação entre o professor e o aluno deve ser facilitada por meios impressos, eletrônicos, mecânicos ou outros”.

Peters (*apud* NUNES, 1994, p. 4) a define da seguinte forma:

“Educação / ensino à distância é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender”.

Keagan (*apud* NUNES, 1994) lista alguns elementos que considera conceitos centrais de educação à distância:

- separação física entre professor e aluno, que é uma das principais diferenças para o ensino presencial;
- influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida);
- utilização de meios técnicos para unir o aluno e o professor, e transmitir o material de estudo;
- possibilidade de encontros ocasionais, com objetivo didático e de socialização se necessário.

Para completar, Almengol (*apud* NUNES, 1994) lista algumas características, baseadas em estudos realizados por ele mesmo, por Borje Holmberg, Anthony Kaye e Greville Rumble, que julga importante para o entendimento do conceito de educação à distância:

- população estudantil relativamente dispersa: devido à localização dos alunos em diferentes locais geográficos, com dificuldade de horários, devido ao ritmo de trabalho de cada pessoa;
- população estudantil predominantemente adulta: o público adulto é maior que os outros, o que exige tratamento dos conteúdos a partir da experiência de vida e cultura dos alunos;
- cursos que pretendem ser auto-instrucionais: cursos que o aluno consiga ser independente, com objetivos claros, auto-avaliações, exercícios, atividades e textos complementares objetivando o desenvolvimento da capacidade crítica e o pluralismo de idéias;
- cursos pré-produzidos: a maioria dos cursos à distância é pré-produzida e utiliza como material predominantemente mídia impressa, combinado-a com outras mídias e recursos como rádio, televisão, filmes, computadores entre outros.

- comunicações maciças: já que os cursos são pré-produzidos, é interessante utilizá-lo em um grande número de pessoas;
- comunicações organizadas em duas direções: a comunicação realizada entre o aluno e o centro produtor dos cursos é bidirecional e normalmente acontece através de tutoriais, orientações, observações, avaliações, entre outros;
- estudo individualizado: os alunos devem estudar por conta própria, no seu ritmo, desenvolvendo habilidades de independência e iniciativa;
- forma mediadora de conversação guiada: fundamental no processo de comunicação entre professor e aluno, que pode se dar de diversas formas: desde a simples utilização de textos impressos até o uso de avançadas tecnologias;
- tipo industrializado de ensino-aprendizagem: essa característica demonstra uma divisão de trabalho, gerado devido à massificação de materiais didáticos, à criação e à confecção dos materiais utilizados nos cursos;
- crescente utilização da “Nova Tecnologia Informativa”: devido ao grande e rápido avanço da tecnologia, os cursos à distância tendem a utilizar cada vez mais recursos da computação, microeletrônica e telecomunicações;
- tendência na adoção de estruturas curriculares flexíveis, via módulos e/ou créditos: os sistemas educacionais de módulos ou créditos permitem uma fácil adaptação e, como consequência, maior conforto no estudo aos alunos;
- custos decrescentes por estudante: Greville Rumble (*apud* NUNES, 1994) afirma que, se houver um bom planejamento no momento da implantação, mesmo com um custo inicial alto, a educação à distância pode ser mais barata devido ao tamanho da população estudantil que pode ser atendida.

Algumas das características listadas acima podem ser encaradas como vantagens se comparadas à educação presencial. Podem-se destacar a flexibilidade, uma vez que cursos à distância podem ser feitos em qualquer horário e em qualquer lugar; a possibilidade de utilização de tecnologia de ponta, que tem como uma de suas características reduzir custos; e a personalização dos cursos, pois cursos desenvolvidos sob medida objetivam atender integralmente à demanda.

2.1.4. Os referenciais de qualidade

Em 2003 o MEC elaborou, através da SEED, um documento que, mesmo sem força de lei, iria auxiliar as instituições e comissões de especialistas na análise de projetos de educação à distância. Esses referenciais não tratam apenas de tecnologia ou informação, mas seu fundamento é a educação do ser humano para a vida e o mundo do trabalho (NEVES, 2003).

Ainda segundo Neves (2003), existem dez itens que merecem a atenção das instituições e organizações que têm seus cursos e treinamentos realizados à distância:

- Compromisso dos gestores: a decisão de ofertar cursos à distância requer investimentos, como preparação de pessoal, infra-estrutura, produção de materiais didáticos, sistemas de comunicação, monitoramento e gestão, logística de manutenção, distribuição de produtos, entre outros. Todos esses investimentos envolvem recursos financeiros e de tempo. Portanto, a decisão e o compromisso dos gestores das instituições e dos sistemas educacionais é fundamental para o sucesso de uma política de educação à distância.
- Desempenho do projeto: um curso à distância deve estar inserido nos propósitos da educação escolar do país. Por esse motivo, deve oferecer aos alunos referenciais teóricos e práticos que colaborem na evolução das suas competências cognitivas, habilidades e

atitudes, além de promover seu desenvolvimento como pessoa, o exercício da cidadania e sua qualificação profissional. Programas, cursos ou simplesmente conteúdos oferecidos à distância exigem administração, desenho, lógica, linguagem, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos e pedagógicos. Segundo Neves (2003), as instituições que praticarem educação à distância com qualidade deverão conhecer a legislação sobre educação, atender às orientações do Conselho Nacional de Educação (CNE), considerar sugestões das entidades de classe, somente começar a ofertar o curso após o parecer do Conselho de Educação competente, participar das avaliações nacionais, se houver, identificar características e situação dos alunos potenciais, pré-testar materiais didáticos e recursos tecnológicos que serão usados entre outros.

- Comunicação/interação entre os agentes: a relação via correspondência, típica dos cursos à distância antigos, não refletem o atual desenvolvimento tecnológico das técnicas de comunicação. Para assegurar a comunicação entre o professor e o aluno, a instituição que oferece o curso deverá informar como se dará a interação entre professore e alunos ao longo do curso e o apoio logístico a ambos, quantificar o número de professores /hora disponíveis para os atendimentos requeridos pelos alunos, informar aos alunos nomes, horários, formas e número para contato com os professores, facilitar a interação entre os alunos através de *sites* e espaços que incentivem essa comunicação, entre outros. A tabela 3 demonstra os apoios oferecidos atualmente oferecidos ao aluno em cursos à distância.

Tabela 3: Apoios oferecidos em cursos à distância

Tipo de Apoio Oferecido	% em relação ao total de cursos à distância
E-mail	87
Telefone	82
Professor presencial	76
Professor <i>on-line</i>	66
Fax	58
Carta	50
Reunião presencial	45
Reunião virtual	44

Fonte: ABRAEAD, 2005 (amostra).

- Equipe profissional multidisciplinar: para Neves (2003), é importante que a educação se faça com e para as pessoas. As instituições que oferecem esse tipo de educação, além dos professores especialistas nas disciplinas ofertadas, devem contar com as parcerias de profissionais das diferentes tecnologias da informação e comunicação, conforme a proposta do curso, e ainda apresentar currículo e documentos comprobatórios da experiência e da qualificação dos diretores, coordenadores, professores, pessoal de apoio necessário para a realização de um curso à distância. Devem ainda considerar o tempo necessário para o planejamento e acompanhamento das atividades necessárias para realização do curso e estabelecer uma proporção professor/alunos que garanta uma boa possibilidade de comunicação e acompanhamento.
- Recursos educacionais: com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, as instituições podem elaborar seus cursos utilizando diversas formas de mídias, como material impresso, visual, áudio-visual e eletrônicos. Para a construção de um curso à distância, é necessário definir quais serão as mídias utilizadas para a realização do curso, utilizar plataformas de aprendizagem que favoreçam o aprendizado colaborativo, definir

critérios para avaliação do material que será utilizado, respeitar, na confecção dos materiais, aspectos relativos a direitos autorais, ética e estética, entre outros.

- Infra-estrutura de apoio: além de mobilizar recursos humanos e educacionais, um curso à distância exige a montagem de uma infra-estrutura material proporcional ao número de alunos, aos recursos tecnológicos e à extensão de território a ser alcançada. Pode-se entender como estrutura os equipamentos de televisão, videocassetes, impressoras, computadores, linhas telefônicas e demais equipamentos necessários para a reprodução audiovisual de materiais didáticos, dependendo da proposta do curso.
- Avaliação contínua e abrangente: basicamente duas avaliações devem ser feitas em um curso à distância. A que diz respeito ao aluno (que deve considerar seu ritmo e ajudá-lo a desenvolver competências, habilidades e atitudes, permitindo-o alcançar os objetivos propostos) e a que se refere ao curso como um todo, que inclui os profissionais que dele participam.
- Convênios e parcerias: devido ao alto investimento inicial em profissionais, material didático, infra-estrutura tecnológica e suporte para os mesmos, pode ser aconselhável a realização de convênio ou parcerias com universidades, secretarias de educação, empresas privadas, entre outros, com o objetivo de garantir legitimidade e qualidade ao curso e diploma oferecidos.
- Transparência nas informações: divulgar, através de publicidade e edital, todas as informações necessárias para o esclarecimento de possíveis dúvidas, evitando um grande índice de evasão.
- Sustentabilidade financeira: o investimento em recursos para a criação de um curso à distância é alto e deve ser cuidadosamente projetado de modo que não tenha que ser interrompido antes mesmo do seu lançamento.

Além dos aspectos descritos, outros poderão ser acrescentados, com o objetivo de atender às particularidades de determinada organização, à necessidade de seus consumidores, cidade ou região.

2.1.5. As vantagens e limitações

A discussão dos pesquisadores e especialistas em educação à distância sobre esses assuntos é intensa. Um ponto em comum é que todos têm a opinião de que existem mais vantagens do que limitações. Podem-se entender como vantagens:

- modelo aberto de ensino-aprendizagem, pois pode atender a uma população numerosa, mesmo que dispersa geograficamente, oferecendo oportunidades de formação acadêmica, profissional e pessoal, adequadas à nova realidade da sociedade;
- modelo flexível, pois elimina requisitos de espaço, tempo e ritmo de aprendizagem. A aprendizagem pode ser feita fora do ambiente tradicional da educação presencial, uma sala de aula, permitindo a realização de uma boa combinação entre trabalho e estudo;
- eficácia: o aluno passa a ser sujeito ativo na sua formação. Pode-se conseguir uma formação teórico-prática ligada à experiência do aluno em contato direto com a atividade profissional que deseja aperfeiçoar;
- possibilidade de divulgação de material de grande qualidade científica e pedagógica;
- possibilidade de maior individualização e acompanhamento de cada aluno;
- possibilidade do desenvolvimento de atitudes colaborativas;
- economia, pois tende a reduzir custos, exceto custos de implantação do curso, em relação à educação presencial.

Por outro lado, as limitações identificadas foram:

- falta de socialização, que se refere à ausência de comunidades dinâmicas de aprendizagem;
- aumento do número de horas de trabalho do professor ou tutor, pois pode não haver distinção clara entre as horas de trabalho e repouso;
- perda da riqueza da relação educativa e pessoal entre professor e aluno, o que dificulta atingir objetivos no campo afetivo e moral;
- orientação e/ou correção das atividades pedagógicas passa a ser mais complexa, devido à lentidão nas respostas, mesmo com a evolução dos meios tecnológicos;
- maior exigência de o aluno ser letrado o suficiente para compreender o material didático disponibilizado e utilizar os meios de comunicação necessários.

2.1.6. A legislação e regulamentação

As bases legais da educação à distância no Brasil foram estabelecidas por leis, portarias e decretos listados a seguir:

- Lei de Diretrizes e Bases (LDB) - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996);
- Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, publicado no Diário Oficial da União de 11 de fevereiro de 1998, que regulamenta o Artigo 80 da LDB;
- Portaria Ministerial nº 301, de 7 de abril de 1998, publicada no Diário Oficial da União de 9 de abril de 1998, que normatiza os procedimentos de credenciamento de instituições para oferta de cursos de graduação e educação tecnológica à distância;
- Decreto nº 2.561, de 27 de abril de 1998, publicado no Diário Oficial da União de 28 de abril de 1998, que altera a redação dos Artigos 11 e 12 do Decreto nº 2.494.

Em abril de 2005, foi disponibilizada uma minuta de decreto para regular a educação à distância, que regulamenta o Artigo 80 da Lei nº 9.394, dispondo sobre o credenciamento de instituições para a oferta de cursos e programas de educação, na modalidade à distância, para a educação básica de jovens e adultos, educação profissional e técnica de nível médio e para educação superior, para análise pública.

No Rio de Janeiro existem algumas deliberações na legislação, redigidas pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) junto com a Secretaria Estadual de Educação (SEE), que regulam a educação à distância no Estado:

- Deliberação CEE nº 267, de 15 de maio de 2001, que considera como de educação à distância os centros de estudos supletivos e outras instituições de ensino e dá outras providências;
- Deliberação CEE nº 275, do ano 2002, que fixa normas para o credenciamento de instituições e autorização de cursos sob a forma de educação à distância no estado;
- Deliberação CEE nº 289, de 31 de agosto de 2004, que revoga o Artigo 5º da Deliberação CEE nº 263/01 e altera as normas para a expedição de certificados de cursos destinados à educação de jovens e adultos ministrados sob qualquer metodologia, e para certificados ou diplomas de cursos de educação profissional de nível técnico desenvolvidos sob a metodologia de educação à distância e dá outras providências;
- Deliberação CEE nº 290, de 14 de setembro de 2004, que estabelece normas para credenciamento e criação de núcleos e pólos de instituições dedicadas à oferta de educação à distância no Estado do Rio de Janeiro e altera o Artigo 1º, o parágrafo único do artigo 3º, o *caput* do artigo 9º e revoga o parágrafo 3º do artigo 9º, da Deliberação CCE nº 275/2002.

2.1.7. Os incentivos governamentais e fiscais

No Brasil, o MEC, através da SEED – que atua como agente de inovação tecnológica nos processos de ensino e aprendizagem, fomentando a incorporação das TICs e das técnicas de educação à distância aos métodos didático-pedagógicos –, promove diversos programas e projetos, objetivando o desenvolvimento da educação à distância no país. São eles:

- PROINFO: é um programa educacional, criado em 9 de abril de 1997, por meio da Portaria nº 522, para promover o uso da telemática como ferramenta de enriquecimento no ensino pedagógico no público fundamental e médio. Suas estratégias de implementação constam no documento *Diretrizes do Programa Nacional de Informática na Educação*, de julho de 1997.
- E-PROINFO: é um ambiente colaborativo de aprendizagem que utiliza a Internet e permite a concepção, administração e desenvolvimento de diversos tipos de ações, como cursos à distância, complementando cursos presenciais, projetos de pesquisas, projetos colaborativos e diversas outras formas de apoio à distância e ao processo de ensino-aprendizagem.
- TV Escola: lançado em setembro de 1995, visando a equipar as escolas públicas com *kits* tecnológicos para recepção e gravação de sinal de TV por antena parabólica, para veicular programação educativa.
- Programa de Apoio à Pesquisa em Educação à Distância (PAPED): programa desenvolvido em parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), para apoiar projetos que visem ao desenvolvimento da educação presencial e/ou à distância através da incorporação didática das novas tecnologias da informação e comunicação.

- *Web Educ*: é um *site* desenvolvido em parceria com a Embaixada da França, cujo objetivo é apoiar projetos de cooperação e de intercâmbio em educação entre a França e o Brasil, na área das tecnologias da informação e da comunicação e ensino da língua francesa e portuguesa.

A educação à distância não possui incentivo fiscal específico. Hoje o que existe são anteprojetos de lei, como, por exemplo, o apresentado por Sganzerla (2002), que propõe determinados incentivos fiscais para quem utiliza essa forma de educação para o treinamento dos seus funcionários.

Atualmente, os benefícios fiscais concedidos às organizações, independentemente da forma de educação praticada, presencial ou à distância, são baseados no Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999, subseção XXIV, art. 368. Este afirma que os gastos realizados com a formação profissional do funcionário podem ser deduzidos do imposto de renda como despesa operacional (BESSANI, 2004).

2.1.8. As mídias utilizadas

Diversos meios de comunicação ou mídias são utilizados atualmente na prática da educação à distância. O objetivo de uma mídia é promover a comunicação professor/aluno, aluno/aluno e aluno/instituição, e deve ser entendida como suporte para as informações utilizadas em um curso à distância (PAULA, 2004).

Abaixo estão relacionadas algumas mídias utilizadas na educação à distância:

- **Mídia impressa**: é uma das principais mídias e mais utilizada na educação à distância. É mais acessível que as demais e pode ser transportada facilmente. Os primeiros cursos à distância foram oferecidos por correspondência e através de material impresso.

- Vídeo: o vídeo tornou-se complemento importante da mídia impressa. Possui grande popularidade, pois utiliza como forma de reprodução equipamentos populares, como a televisão. Através dele é possível explicar conceitos utilizando som e imagem.
- Vídeo-conferência: é a mídia mais semelhante à educação presencial, pois permite que haja conversa entre professor e aluno em tempo real, possibilita ao aluno fazer questionamentos e obter respostas com a utilização de elementos gráficos e voz simultaneamente.
- Computador e Internet: hoje o computador aliado à Internet pode ser considerado como a principal mídia utilizada em educação à distância, já que a maioria das outras mídias pode ser reproduzida pelo computador como reprodução de vídeos, som, imagem e material impresso.

Na tabela abaixo são apresentadas as mídias mais utilizadas nos cursos à distância atualmente:

Tabela 4: Mídias mais utilizadas em cursos à distância

Mídia	Número de Instituições	% do Total
Impresso	52	84
<i>E-learning</i>	39	63
CD-ROM	35	56
Vídeo	24	39
Televisão	14	23
Outros	11	18
Rádio	2	3

Fonte: ABRAEAD, 2005 (amostra).

2.1.9. A tecnologia

Ferreira (*apud* BASTOS, 2003) define tecnologia como “um conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam a um determinado ramo de atividade”. Devido à evolução

tecnológica contínua, a sociedade tem-se mobilizado na tentativa de acompanhar e extrair benefícios que as novas tecnologias possam oferecer. A educação à distância deve acompanhar essa evolução, toda a tecnologia pertinente deve ser utilizada objetivando a formação do pensamento crítico de alunos e professores para a resolução de problemas.

A tecnologia aliada ao ensino à distância pode ser considerada uma arma de fundamental importância para a orientação e aprendizagem das pessoas e organizações que seguem um princípio de educação continuada, tendo em vista que a cada dia elas são mais exigidas por qualificações profissionais e pessoais.

Os ambientes de aprendizagem que utilizam a tecnologia como base podem ser aproveitados de diversas formas, como suporte de educação à distância realizado exclusivamente *on-line*, para apoio das atividades realizadas em sala de aula no ensino presencial, entre outras. Lemos (2003) diz que, se utilizada de forma correta, a tecnologia pode eliminar limitações já conhecidas da educação à distância.

As tecnologias que mais se destacam atualmente na educação à distância são o microcomputador e a Internet, que em conjunto com outras existentes, caracterizam um tipo de educação à distância chamado *e-learning*.

Pode-se concluir que a utilização da tecnologia como aliada da educação à distância pode gerar benefícios, em alguns casos ainda não mensuráveis, às pessoas e organizações.

2.2. *E-learning*: história, conceitos e tendências

Pode-se notar que no contexto empresarial e social a letra “e” está presente no início de diversas palavras: *e-commerce*, *e-business*, *e-procurement*, *e-shopping*, *e-transactions* e no próprio *e-learning*. Essa letra pode ser interpretada como a representação de uma transformação do estilo de vida da sociedade e dos processos organizacionais.

Para Masie (1999), a letra “e” significa a personificação eletrônica de uma relação comercial, de compras ou de aprendizado. Essa letra pode ser entendida como modernização, era da internet ou soluções *on-line*. O fato é que a letra “e” é uma realidade que faz parte da maioria dos processos que envolvem tecnologia e Internet.

No campo da educação, devido à constante evolução tecnológica e às novas necessidades da sociedade e do mundo dos negócios, a letra “e” também está inserida através do *e-learning*, que se apresenta como uma opção de educação flexível, transformando limitações em vantagens em relação à educação presencial.

2.2.1. A Internet

A Internet, que é a abreviação utilizada para *internetwork system* (ou sistema de interconexão de rede de comunicação), um dos componentes essenciais do *e-learning*, surgiu no ano de 1969, durante a Guerra Fria. Foi criada por quatro universidades americanas que realizavam pesquisas para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos através da ARPA e foi batizada na época de ARPANET.

A ARPANET tinha como principal objetivo manter a superioridade tecnológica americana e alertar o país contra avanços imprevistos da antiga União Soviética (SANT’ANA, 2003).

No ano de 1982, a ARPANET integrou-se à MILNet (rede de comunicação militar) e a outras redes existentes no país. O resultado dessa integração foi batizado de Internet, que teve seu uso comercial liberado somente em 1987.

A rede chegou no Brasil no ano de 1988, por uma iniciativa da Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo (FAPESP), através de seus pesquisadores, que retornavam à época de cursos de pós-graduação nos Estados Unidos e apontavam a Internet como o meio de intercâmbio mais rápido e eficiente de comunicação com instituições científicas no mundo.

Em julho de 1990, foi criada a Rede Nacional de Pesquisas (RNP), pelo MEC, com o objetivo de gerenciar a rede acadêmica brasileira, até então dispersa em iniciativas isoladas, e finalmente, em dezembro de 1994, iniciou-se a exploração comercial da Internet, através de um projeto piloto da Embratel (GARCIA, 1997).

Atualmente, de acordo com pesquisa realizada pela *Computer Industry Almanac* (CIA), empresa que analisa a performance da Internet em 57 países nas seis principais regiões do mundo, prevê que a rede terá mais de 1,2 bilhão de usuários até o final de 2005, o que representará um aumento de 40% em relação ao ano anterior. O país que possui o maior número de usuários é Estados Unidos, com 185 milhões de internautas, seguido da China, com 100 milhões, e Japão com 78 milhões. O Brasil ocupa a décima posição, com 22,3 milhões de usuários (BRASIL / MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 2005).

Aliando-se à Internet, a educação à distância, através do *e-learning*, utiliza suas ferramentas listadas na tabela 5 no desenvolvimento de seus cursos e treinamentos.

Tabela 5: Ferramentas da Internet utilizadas pelo *e-learning*

Comunicação	Personagens	Ferramenta
Pessoa / Pessoa	Aluno / Aluno Professor / Professor Aluno / Professor	<i>e-mail</i> IRC
Pessoa / Grupo	Aluno / Grupo de Alunos Professor / Grupo de Alunos	<i>e-mail</i> <i>listserv</i> <i>newsgroups</i>
Grupo / Grupo	Grupo de Alunos / Grupo de Alunos	<i>e-mail</i> <i>listserv</i> <i>newsgroups</i> IRC

Pessoa / Máquina	Aluno / Computador Professor / Computador	Telnet FTP <i>Gopher</i> WWW
Pessoa / Muitas Máquinas	Aluno / Muitos Computadores Professor / Muitos Computadores	<i>Gopher</i> WWW
Máquina / Pessoa	Computador / Aluno Computador / Professor	Serviço de notícias pessoais
Máquina / Grupo	Computador / Grupo de Alunos Computador / Grupo de Professores Computador / Grupo de Alunos e Professores	Serviço de notícias

Fonte: Adaptado de Garcia (1997).

A Internet, para a educação, pode ser considerada a mais completa, abrangente e complexa ferramenta de aprendizagem do mundo, pois aumenta o acesso à informação, a flexibilidade, a efetividade entre custo e benefício e ainda melhora a qualidade da aprendizagem (ANDRADE, 2001).

2.2.2. O e-learning em perspectiva histórica

Nas décadas de 70 e 80 começou a ser utilizado o *Computer Based Training* (CBT), que pode ser entendido como o primeiro passo rumo ao *e-learning*. Esse tipo de treinamento era oferecido diretamente a profissionais em seus postos de trabalho, com objetivos bastante específicos. Essa metodologia podia ser entendida como limitada, devido à falta de recursos oferecidos pelos *mainframes*, computadores da época.

No início dos anos 90, devido ao surgimento dos primeiros *personal computers* (PCs), a utilização do CBT ganhou mais abrangência, mas esbarrou ainda em problemas tecnológicos como pequenos *hard disks* (HDs), baixa capacidade de processamento dos computadores, incompatibilidade de programas, entre outros. Rosenberg (*apud* LEMOS, 2003) afirma que essa metodologia de treinamentos iniciou os anos 90 com quatro principais problemas:

- limitações *de hardware e software*;

- constantes mudanças de plataformas;
- instabilidade de conteúdo e altos custos de desenvolvimento; e
- falta de conscientização sobre metodologias de desenho instrucional.

Com o advento da Internet, surgiu uma nova metodologia, denominada *Web Based Training* (WBT) ou *Internet Based Training* (IBT), que passou a oferecer conteúdo educacional através de *browsers*, intranets ou extranets.

Ainda segundo Rosenberg (*apud* LEMOS, 2003), o *e-learning* é diferente do CBT, pois não se limita a fornecer conhecimento específico, mas também informação,. E que WBT ou IBT são apenas outras denominações mais atualizadas do CBT, ainda muito restritas em relação ao *e-learning*.

Lennox (2001) complementa afirmando que o *e-learning* não é apenas uma mistura entre CBT, WBT ou IBT e aulas síncronas. O potencial do *e-learning* vai além de uma nova forma de oferecer cursos, permitindo ainda a transformação do modo de aprendizagem das pessoas.

Seguem abaixo alguns números que, de acordo com Bogo (2003), demonstram o *e-learning* na atualidade:

- o mercado global para *e-learning* irá crescer de \$ 2,2 bilhões em 2002 para \$ 33,6 bilhões em 2005;
- quase 4.000 universidades americanas oferecem cursos via Internet ou utilizam a rede para suporte a cursos presenciais;
- cerca de 2 milhões de estudantes fazem cursos *on-line* nas instituições de ensino americanas. Esse número deverá chegar a 5 milhões em 2006;
- em 1999, o *e-learning* era responsável por 8,4 % do total de gastos com treinamento. Em 2002, foi responsável por 18 % dos gastos;

- em 2005, 70 % das grandes organizações terão seus próprios sistemas de *e-learning* (Gartner).

Pode-se concluir que o *e-learning* não deve ser encarado como um simples treinamento à distância que utiliza recursos tecnológicos, mas como uma nova metodologia de treinamento e educação.

2.2.3. A experiência brasileira em e-learning

O *e-learning* está em plena expansão no país. Para Smith (2005), essa evolução está apoiada em políticas de Estado, nas iniciativas conjuntas dos setores público e privado e no crescente interesse das universidades e organizações. O autor afirma ainda que as organizações brasileiras estão mais maduras quanto ao uso das tecnologias e que o foco dos treinamentos está se voltando para o conteúdo, que está assumindo sua devida importância para a formação e o aprendizado das pessoas e das organizações.

Atualmente, existem quase 500 organizações que utilizam essa tecnologia em seus programas de treinamentos. O gráfico 1 demonstra essa evolução:

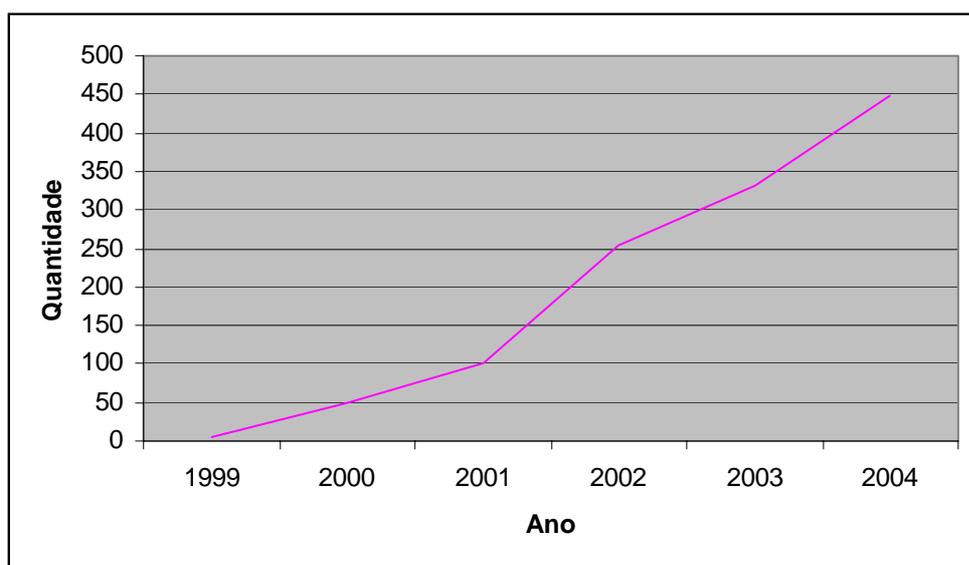


Gráfico 1: Crescimento do uso do *e-learning* nas organizações brasileiras

Fonte: Smith (2005).

Existem algumas outras informações, obtidas através de diversas pesquisas que, se reunidas e analisadas, podem demonstrar claramente as características do *e-learning* no Brasil. Os gráficos apresentados a seguir apresentam algumas dessas informações.

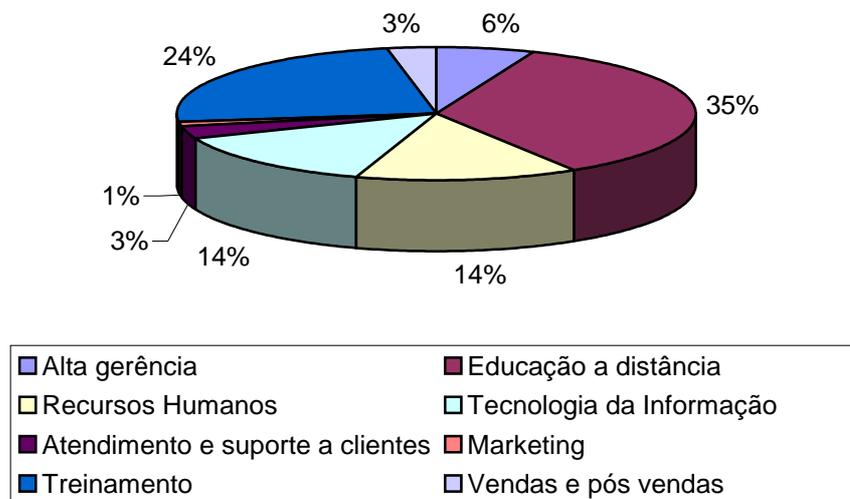


Gráfico 2: Área da organização na qual surgiu o interesse pelo *e-learning*

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

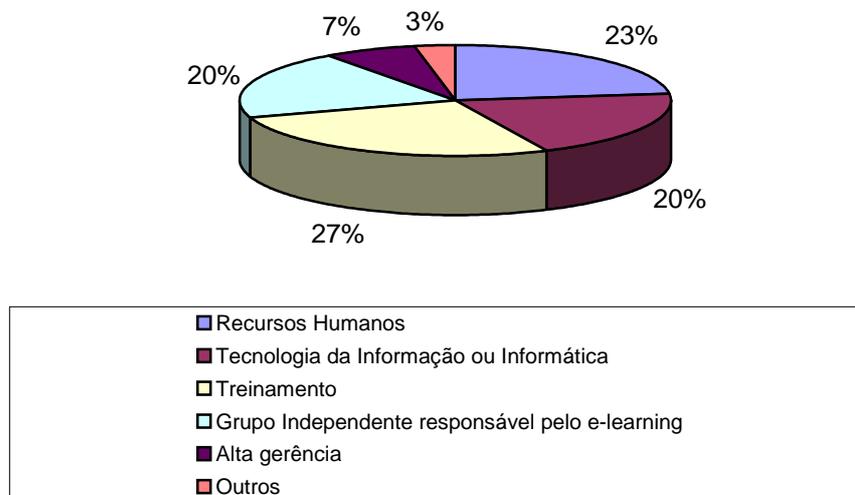


Gráfico 3: Responsável primário pelo *e-learning*

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2002).

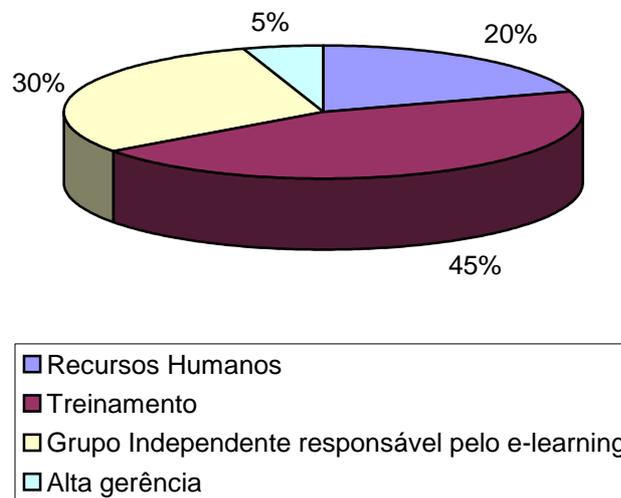


Gráfico 4: Área responsável pelo treinamento instrucional dos cursos através do *e-learning*

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2002).

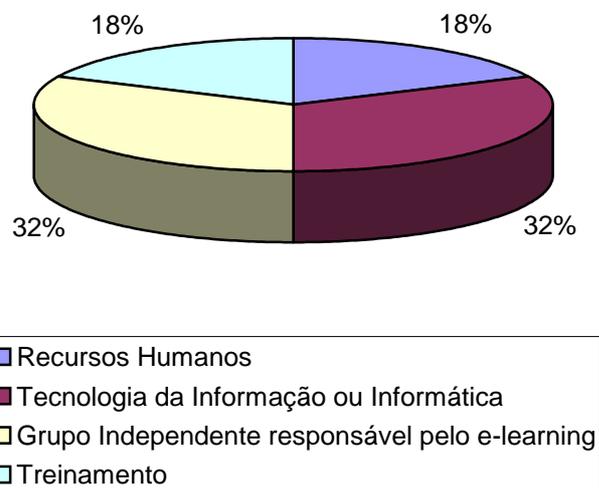


Gráfico 5: Departamento Responsável pela Garantia de “entrega” do *e-learning*

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2002).

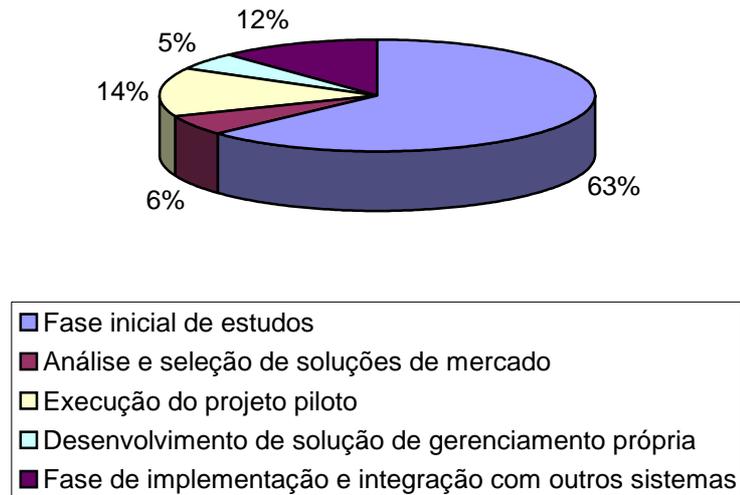


Gráfico 6: Estágio atual dos projetos de *e-learning* no Brasil

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

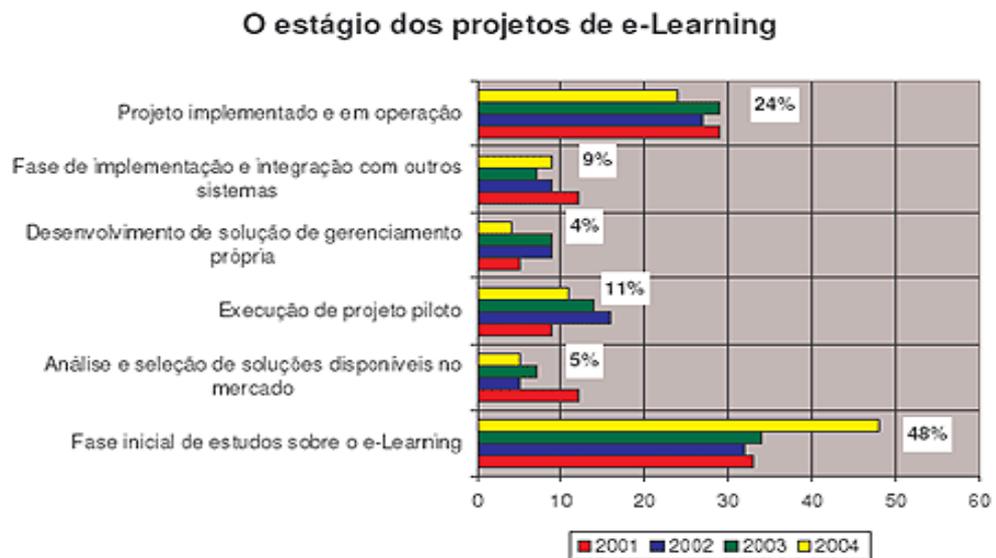


Figura 1: Comparativo dos estágios dos projetos de *e-learning* no Brasil

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

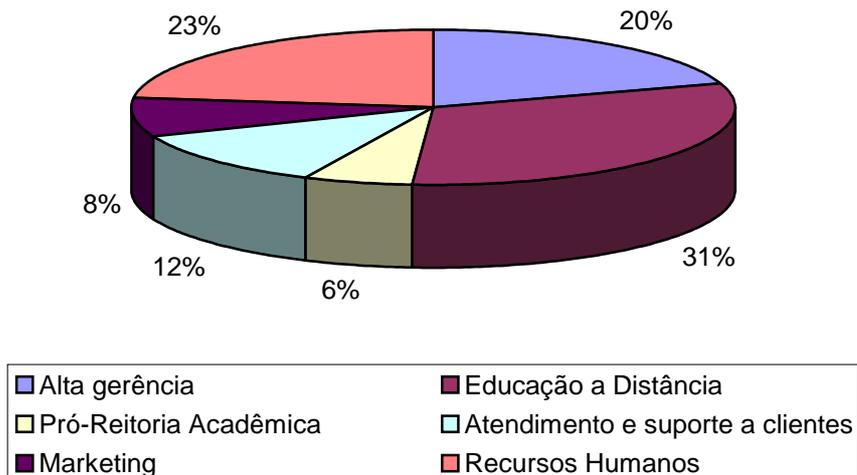


Gráfico 7: Áreas da organização envolvidas nos projetos de *e-learning*

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

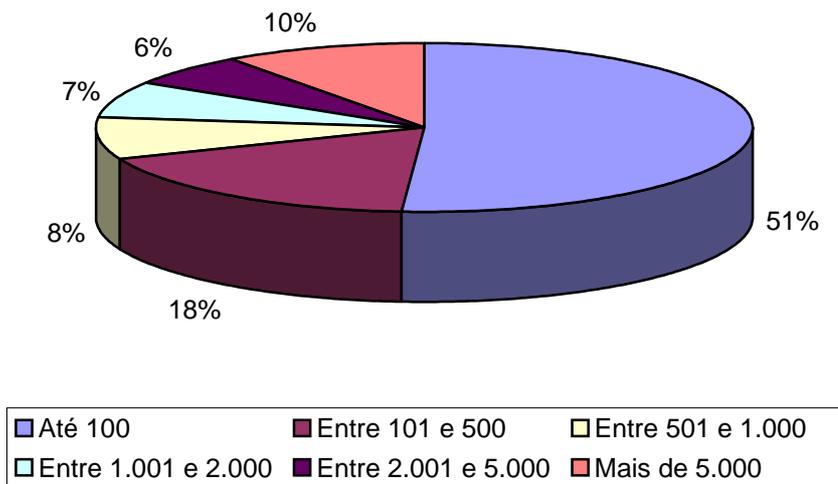


Gráfico 8: Média Mensal de pessoas atendidas pelo *e-learning* no Brasil

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

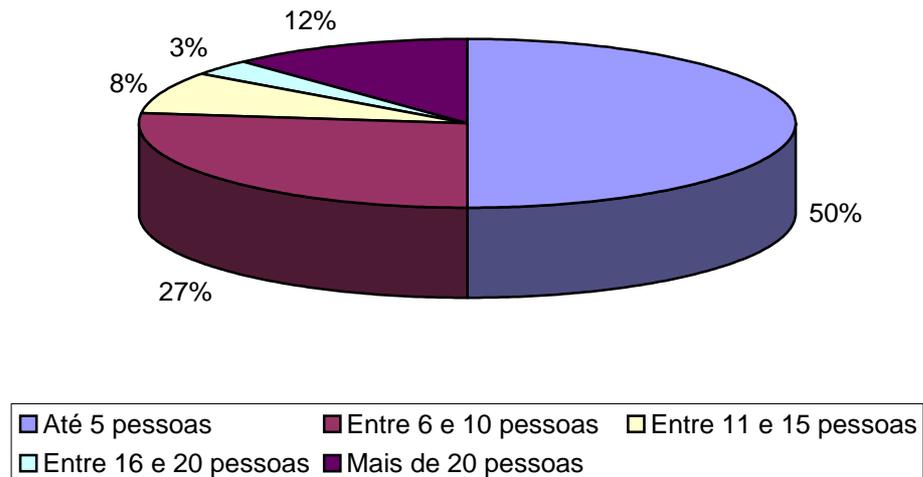


Gráfico 9: Número de pessoas dedicadas exclusivamente ao *e-learning* nas organizações

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

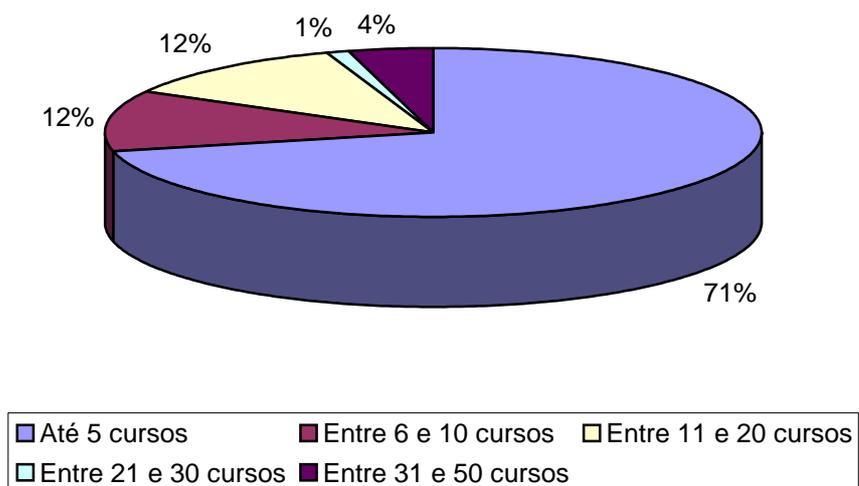


Gráfico 10: Quantidade de cursos via *e-learning* oferecido pelas organizações no Brasil

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

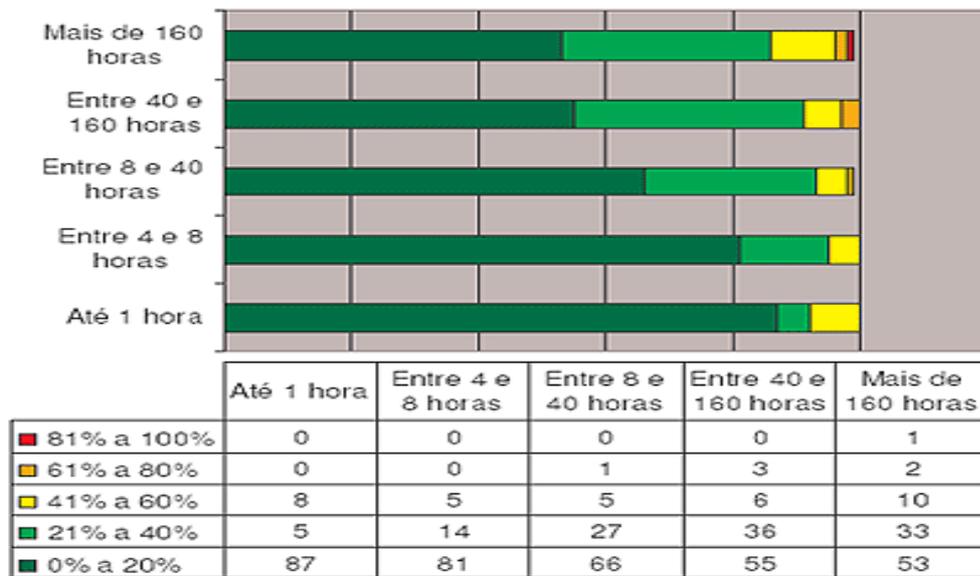


Figura 2: Cursos oferecidos pelas organizações

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

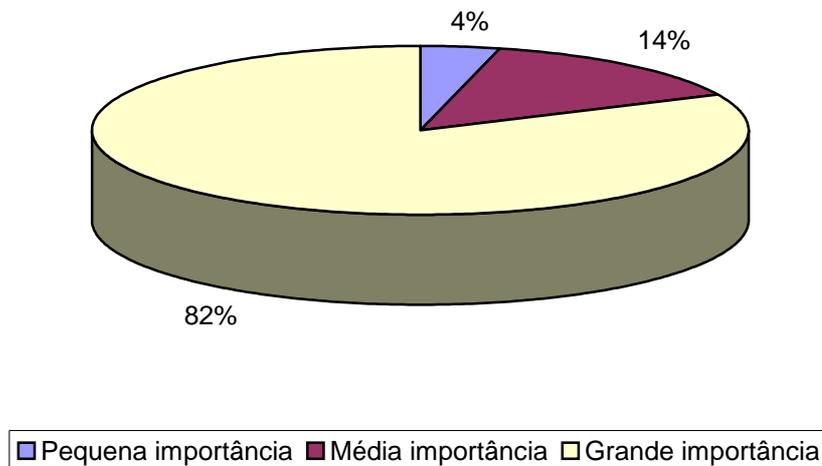


Gráfico 11: Soluções de *e-learning* para mensurar os resultados da aprendizagem

Fonte: Portal *e-Learning* Brasil (2005).

Após a apresentação das informações acima, é possível identificar algumas características do *e-learning* no Brasil.

- O mercado está em amplo crescimento. As organizações estão começando a demonstrar interesse na utilização de *e-learning* em seus treinamentos.
- Nas organizações, as áreas mais envolvidas no planejamento e desenvolvimento dos cursos são o treinamento, uma área independente responsável pelo *e-learning* e a área de educação à distância, se houver. Contudo, a participação da alta gerência deve ser vista como de vital importância no projeto.
- A maioria das organizações está começando a desenvolver seus projetos de *e-learning*.
- A média mensal de pessoas atendidas pelos cursos e a quantidade de cursos oferecidos pelas organizações ainda é pequena.
- A quantidade de pessoas que compõem uma equipe exclusiva para o *e-learning* ainda é pequena. Isto pode ter como consequência uma indisponibilidade de tempo para a realização de pesquisas, impossibilitando um maior desenvolvimento dessa tecnologia dentro da organização.
- Quanto maior a carga horária, maior a probabilidade de a pessoa desistir de realizar o curso.
- As organizações se preocupam com a forma como vão mensurar e avaliar o conhecimento obtido pelos treinandos após a realização dos cursos.

2.2.4. Algumas definições

Antes de definir, é importante conhecer quatro elementos que são considerados os pilares do *e-learning*, conforme a figura 3. A ausência de algum desses elementos pode tornar incompleto um projeto nessa área.

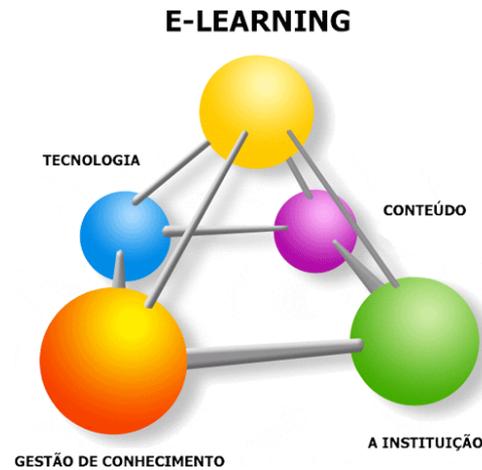


Figura 3: Pilares do *e-learning*

Fonte: Portal WebAula (2005).

A definição de *e-learning* é conceituada das formas mais diversas pelos pesquisadores da área. Pimentel e Santos (2002, p. 2) definem o conceito de *e-learning* como:

“a forma de entregar conteúdos via todo tipo de mídia eletrônica, incluindo internet, intranets, extranets, salas virtuais, fitas de áudio / vídeo, TV interativa, *chat*, *e-mail*, fóruns, bibliotecas eletrônicas e CD-ROM, visando ao treinamento baseado em computador e na *web*”.

Para Rosemberg (*apud* BASTOS, 2003, p. 81), o *e-learning* é “o uso de tecnologias de internet para oferecer soluções que ampliem o conhecimento”. Moraes Rego Jr. (*apud* BASTOS, 2003 p. 82) afirma que “o *e-learning* é o aprendizado remoto com a utilização de algum meio de comunicação. Hoje, com o advento e popularização da internet, podemos simplificar o conceito dizendo que *e-learning* é o aprendizado via internet”.

Segundo Pinheiro (2002, p. 20):

“A disseminação da Internet como novo meio de comunicação e a sua popularização mediante as comunidades acadêmicas, fizeram com que os professores e estudiosos visualizassem nela uma nova ferramenta para a educação. A sua capacidade de fornecer interação em tempo real a pessoas que se encontram

fisicamente distantes, ou mesmo, comunicação assíncrona em grandes grupos de pessoas dispersas acabaram por criar um novo conceito dentro da já tradicional educação à distância que é o chamado *e-learning* ou educação *on-line*”.

Bastos (2003) identifica duas diferentes linhas de pensamento: a mais ampla é que qualquer mídia que utilize recurso eletrônico pode ser considerada *e-learning*; a segunda, mais restrita, é que o *e-learning* poder ser conceituado como uma a forma de educação à distância que utiliza o computador, a Internet e seus recursos como meio de suporte.

As definições acima têm em comum o entendimento de que o *e-learning* sempre utiliza mídias com recursos eletrônicos para interagir com as pessoas. Nesta dissertação, o *e-learning* deve ser entendido como forma de educação à distância realizada utilizando o computador, a Internet e seus recursos como meio de suporte.

2.2.5. Um elemento crucial para o e-learning: o componente experiência

É necessário ter cuidado para que o *e-learning* não se transforme em uma roupa nova para os velhos programas de treinamento. “O computador trouxe para a educação muitas possibilidades, mas que se conduzidas pelo pensamento linear e pela lógica da racionalização, podem esvaziar a capacidade criativa do ser humano” (Mariotti *apud* LEMOS, 2003, p. 18).

Masie (1999) acredita e defende que o termo *e-learning* pode ser usado para refletir a tecnologia e a experiência do aprendizado na nova era, e que a experiência é um componente essencial desse termo, pois é nela que o valor está contido. Caso as organizações não estejam no patamar da “experiência” do aprendizado, podem correr riscos que comprometem a formação dos seus funcionários e colaboradores. O mesmo autor destaca alguns fatores que reforçam o conceito de experiência:

- comprometimento: o autor questiona a melhor maneira de motivar o aluno a se envolver no treinamento;

- curiosidade: como aproveitar o poder da curiosidade, como gerar cada vez mais curiosidade no aluno;
- simulação e prática: como oferecer ao aluno simulações da realidade, como praticar os conceitos aprendidos;
- aperfeiçoamento: como oferecer cursos com conteúdos de correção e extensão;
- treinamento: qual é a melhor forma de ministrar treinamentos virtuais;
- aprendizado em grupo: como formar comunidades virtuais para facilitar o aprendizado *on-line*;
- aprendizado ativo: como elaborar projetos que incentivem o aprendizado ativo e que se afinem com os desafios do ambiente de trabalho;
- apoio ao desempenho: como criar programas de *e-learning* duradouros e que incrementem o desempenho do aluno no dia-a-dia profissional;
- intensidade: como criar experiências memoráveis e de alta intensidade;
- avaliação e *feedback*: auxiliar o aluno a identificar suas carências e perceber o conhecimento obtido no treinamento.

Masie (1999) demonstra, ainda, preocupação em não “despencar” de uma experiência intensa em sala de aula para um contato sonolento com o aprendizado *on-line*.

Com base nos conceitos apresentados, pode-se concluir que o *e-learning* não é somente a utilização de tecnologia na realização da educação à distância, mas sim o desenvolvimento de características profissionais e pessoais dos integrantes de uma organização, sendo importante o planejamento de uma estratégia de realização que viabilize o alcance de todos os objetivos propostos.

2.2.6. As vantagens e limitações

Para Bastos (2003), o *e-learning* deve ser visto como uma efetiva contribuição para a mudança de paradigma no processo ensino-aprendizagem, e apresenta mais vantagens do que limitações.

“A forte contribuição do *e-learning* para a mudança de paradigma educacional baseia-se na constatação de que a Internet exige maior assertividade por parte do aluno, que deve conduzir seu aprendizado. No sistema presencial é notória a passividade do aluno em relação à condução do processo de ensino-aprendizagem” (Aprender *apud* BASTOS, 2003, p. 82).

Abaixo estão listadas algumas vantagens identificadas:

- Instrução interativa: como não há limite de tempo, a probabilidade de os alunos interagirem com os professores, tutores ou com outros alunos é maior. Além disso, essa interação inclui simulações, grupos de discussão, *chats*, *e-mails*, tutoriais, entre outros.
- Possibilidade de fazer um curso em qualquer hora (*anytime*): a disponibilidade dos cursos presenciais nem sempre correspondem à disponibilidade de tempo das pessoas. Hoje, no mundo dos negócios, dificilmente são ministrados treinamentos durante o horário do expediente. O *e-learning* permite a realização de treinamentos, nos horários mais convenientes para os alunos, sete dias por semana, com acesso a todo conteúdo 24 horas por dia.
- Possibilidade de fazer um curso em qualquer lugar (*anyplace*): a realização do curso pode ser feita em qualquer lugar, como na mesa do trabalho, de casa ou qualquer outro determinado pelo aluno.
- Possibilidade de fazer um curso no ritmo próprio do aluno (*self paced*): o aluno imprime o ritmo desejado ou possível. Como não existe cronograma a ser seguido, ele pode variar seu ritmo de estudo de acordo com sua capacidade e/ou disponibilidade. Além disso,

pode haver um professor ou tutor disponível para repetir as explicações não entendidas quantas vezes forem necessárias, sem nenhum constrangimento.

- **Aprendizado colaborativo:** possibilidade de o aluno desenvolver trabalhos em grupo, trocar idéias com colegas e participar de fóruns de debates. O modelo colaborativo *online* pode ser: síncrono, quando alunos e professores estão conectados e em comunicação ao mesmo tempo, como nos *chats*, ou assíncrono, quando a comunicação se dá em diferentes momentos, como no *e-mail*;
- **Navegação na rede:** possibilidade de inserção nos cursos de *links* para outros *sites* ou para a Intranet da empresa, permitindo um aprofundamento do estudo e a possível localização das respostas adequadas.
- **Gerência à distância:** o gerenciamento do curso pode estar disponível de forma permanente, permitindo aos gestores extrair informações estratégicas a qualquer momento.
- **Altas taxas de aprendizado individual:** possibilidade de atender diferentes estilos de aprendizagem, possibilitando ao aluno escolher a forma de aprendizagem mais adequada.
- **Economia:** possibilidade de redução de custos dos treinamentos como passagens aéreas, hospedagem, diárias, entre outros.
- **Multiplataforma:** os protocolos da Internet permitem que computadores com diferentes sistemas operacionais se comuniquem.
- **Acesso “just-in-time” da informação:** todo o material didático do curso pode ser dinâmico e operado em tempo real.
- **Modularidade na apresentação:** para Pimentel e Santos (2002), o conteúdo do treinamento tipo *e-learning* é modular, permitindo ao aluno acessar a informação na seqüência que possa ser mais natural ao seu estilo de aprendizado.

Em contraste com as vantagens apresentadas, são listadas abaixo algumas limitações do *e-learning*.

- Uma abordagem nova: pode estar sujeito à reação ou desconfiança, por não haver o contato físico, que ainda é importante para algumas pessoas.
- Limitações e falhas tecnológicas nas linhas de comunicação, computadores, infraestrutura de rede, velocidade de *links*, entre outros.
- Possibilidade da entrega mais lenta de treinamento devido a limitações das bandas utilizadas.
- Necessidade de disciplina intelectual e uso responsável da liberdade no uso do tempo pelos alunos.
- *Sites* de navegação complexos e conteúdos confusos.
- Tipo de treinamento não adequado para o ensino de habilidades manuais ou de interação social.
- Falta de conteúdo disponível.
- Falta de conhecimento da Internet pelos usuários.
- Possibilidade de *mix* inadequado de tecnologia e metodologia.
- Profissionais não-especializados.

2.2.7. As habilidades e papéis dos membros de uma equipe de e-learning

Devem ser destacadas competências consideradas fundamentais para membros de uma equipe de *e-learning*, como as habilidades técnicas e comunicacionais demonstradas na tabela 6:

Tabela 6: Habilidades requeridas em uma equipe de *e-learning*

Habilidades de Comunicação	Habilidades Técnicas
Comunicação interpessoal	Habilidade de planejamento
Habilidades de colaboração e trabalho em equipe	Habilidades organizacionais
Habilidades de escrita	Conhecimento de educação à distância
Habilidades de <i>feedback</i>	Conhecimento de tecnologia
Competência na linguagem	Conhecimento ao acesso da tecnologia

Fonte: Adaptado de Pimentel e Santos, 2002.

Além das habilidades apresentadas, cada membro da equipe deve desempenhar um papel específico para que o resultado seja um bom produto. Depois de analisar alguns projetos na área, Pimentel e Santos (2002) perceberam que os projetos de *e-learning* são multidimensionais e que necessitam de uma equipe multidisciplinar. A tabela 7 lista os papéis essenciais que devem exercidos dentro de um projeto nessa área.

Tabela 7: Papéis e competências de uma equipe de *e-learning*

Papel	Principais Competências	Provável resultado da competência
Conteudista professor Orientador pedagógico	Planejamento e projeto institucional, conhecimento do conteúdo, da metodologia, da análise dos dados, da avaliação e teoria geral da educação	Organização e planejamento do curso, geração da metodologia, provedor de ferramentas e instrumentos para avaliação
Projetista instrucional	Trabalho em equipe, projeto instrucional com tecnologias interativas	Projeto dos cursos, aplicação da metodologia, <i>design</i> instrucional
Especialista em informática Coordenador de desenvolvimento de software	Trabalho em equipe, conhecimento das tecnologias para o desenvolvimento de programas educacionais, implementação de banco de dados	Desenvolvimento de software, implementação do banco de dados, contato com o projetista instrucional
Administrador	Capacidade de gerenciamento do sistema	Gerência das operações e pessoal de suporte
Tutor remoto <i>Webmaster</i>	Trabalho em equipe, conhecimento básico da tecnologia e treinamento	Ligação entre a instituição e a localização remota, configuração necessária à infra-estrutura dos equipamentos
Pessoal de suporte	Conhecimento de serviços de suporte e suporte a EAD	Provedor de suporte, informação do cronograma e registro de alunos
Editor Gerente de projetos	Proficiência na língua nacional e em edição, capacidade de redação de relatórios	Clareza, gramática, estilo, relatórios
Projetista gráfico <i>Web Designer</i>	<i>Layout</i> de texto, projeto gráfico, teoria geral da educação	Projeto de tela com layout claro, material, facilitador do aprendizado

Fonte: Adaptado de Pimentel e Santos, 2002.

Pimentel e Santos (2002) afirmam que a equipe de trabalho envolvida em um projeto de *e-learning* é um dos fatores fundamentais para o sucesso do curso.

2.2.8. O aluno e suas competências

Existem diversos materiais que discutem o impacto do *e-learning* em relação aos desenvolvedores de conteúdo, instrutores e gerentes de treinamento. Para Birch (2002), quando a discussão se volta para os alunos, a atenção tende a focar no impacto de menos viagens e menos tempo disponível para treinamentos, mas não explora o modo como o comportamento do aluno deve mudar quando a pessoa está em um ambiente de *e-learning*.

Para direcionar a maioria dos investimentos em *e-learning*, é preciso questionar como as habilidades que servem bem aos alunos em sala de aula ou no processo de aprendizagem se adaptam, ou não, às experiências de um ambiente colaborativo virtual e individual. Existem dois questionamentos básicos que devem ser discutidos (BIRCH, 2002):

- são necessárias novas competências para o aprendizado via *e-learning*? E
- as pessoas possuem habilidades para o *e-learning*?

O modelo de competência do aluno se enquadra no contexto da experiência do aprendizado em três níveis: entre o aluno e o ambiente (auto-orientação), entre o aluno e o conteúdo, e entre o aluno e a colaboração virtual. Abaixo estão listadas algumas competências necessárias ao aluno, identificadas por Birch (2002).

- Autoconhecimento: é a identificação da necessidade de se aprender algo novo, e o compromisso com o desenvolvimento desta habilidade ou falta de conhecimento.
- Auto-suficiência: é o gerenciamento eficaz dos recursos de tempo e aprendizado.

- Autoconfiança: pessoas que se acostumaram a ter o ensino organizado e preparado por outras pessoas podem não ter confiança em sua capacidade de aprender por conta própria. No ambiente do *e-learning*, com o apoio dos tutores e a colaboração virtual, o sentimento de “eu posso aprender” deve ser desenvolvido.
- Competências metacognitivas: o aluno deve possuir um sólido entendimento do processo de aprendizado, possuir suas próprias orientações acerca dele, saber como estruturar suas atividades de aprendizado e possuir a capacidade de avaliar seu progresso objetivamente.
- Processo de aprendizado: o aluno precisa saber como se aprende, identificando seu estilo de estudo e suas orientações. Algumas técnicas para a realização desse processo são revisões do conteúdo estudado, anotações, revisões de tópicos compreendidos anteriormente e tópicos relacionados ao assunto estudado, desenvolvimento de modelos, como diagramas e tabelas, que organizem a informação de modo que elas tenham um significado pessoal, associação de novas informações a assuntos já aprendidos para a aplicação do conhecimento em uma situação mais complexa, entre outras.
- Auto-avaliação: uma auto-avaliação honesta e exata é um aspecto crítico no processo de *e-learning*. O aluno deve buscar oportunidade para aplicar seus novos conhecimentos e medir seus resultados objetivamente, sempre respeitando suas intenções originais de aprendizado.
- Competências de colaboração: são competências necessárias quando se participa de uma atividade *on-line* síncrona ou assíncrona, o que pode incluir sessões de *chat*, troca de *e-mails*, fóruns de discussão e mensagens instantâneas. O aluno deve ter competência em comunicação virtual, reação assíncrona e *feedback* virtual;
- Comunicação virtual: o aluno, através da fala, audição, escrita e leitura, deve ser entendido e entender o que a outra pessoa quer dizer.

- Reações assíncronas: o aluno deve compartilhar as informações abertamente, respeitando as opiniões das outras pessoas e participar prontamente das atividades assíncronas.
- *Feedback* virtual: o aluno deve entender o tipo de *feedback* que ele precisa, e quem poderá oferecer esse *feedback* a ele. Deve ainda buscar e oferecer *feedback* que focalize o desempenho específico e o relacione aos objetivos e às expectativas do treinamento.

2.2.9. A estrutura tecnológica para as atividades de e-learning

Para a realização de treinamentos ou cursos *via e-learning*, é necessário ter uma infraestrutura técnica, demonstrada na figura 4, que possa auxiliar o alcance dos objetivos propostos.

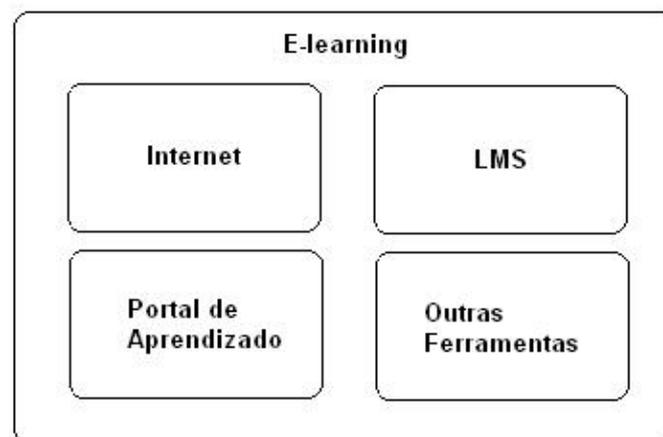


Figura 4: Estrutura técnica do e-learning

A Internet é uma condição básica para a implementação de treinamentos *via e-learning*. Deve ser levada em consideração a velocidade de transferência de dados para que os conteúdos e recursos multimídias selecionados possam ser acessados por todas as pessoas.

O portal de aprendizado deve ser o ponto de referência do *e-learning*. Através dele estarão disponíveis aos alunos as aplicações necessárias para a realização do curso. O acesso a esse portal

deve ser permitido através da intranet e universidade corporativa, no caso das organizações, ou pela extranet. Guest e Juday (*apud* LEMOS, 2003) identificam outras ferramentas utilizadas, a saber:

- *off-the-shelf courseware* ou conteúdos de prateleira: são os cursos prontos, com uma abordagem única. Tratam dos temas de forma genérica, não levando em consideração características específicas de uma determinada organização;
- *custom Web based courses* ou conteúdos customizados: são cursos desenvolvidos para as necessidades específicas de uma determinada organização;
- *synchronous learning tools* ou ferramentas para a colaboração síncrona: são recursos que permitem a comunicação em tempo real entre alunos e professores ou tutores, como os *chats*, vídeo-conferência, entre outros;
- *infomation service* ou serviços de informação: são meios de oferecer informação personalizada para diferentes públicos, como boletins de notícias, fóruns de discussão, entre outros.

Para suporte ao portal do aprendizado, normalmente é utilizado um LMS, que tem o propósito de gerenciar as interações entre os usuários e os recursos do aprendizado e fornecer informações gerenciais. Também deve funcionar como importante ferramenta de planejamento e gestão para os próprios aprendizes e ainda permitir a colaboração entre os mesmos, através da troca de informações e conhecimentos.

Segundo Guest e Juday (*apud* LEMOS, 2003), o LMS é a espinha dorsal de um projeto de *e-learning*, pois irá centralizar as funções e os processos de aprendizagem, registrando os passos de cada usuário, estatísticas de desempenho e os cursos oferecidos. Abaixo estão listadas as principais características dos LMS, segundo Andrade (2001).

1. Para os cursos:

- permite a transferência de conteúdo (importação / exportação): capacidade da ferramenta de importar conteúdo produzido em outros programas como, por exemplo, Power Point, Word, Excel, e exportar para o HTML, por exemplo;
- planejamento, administração, revisão e monitoramento de cursos: o LMS disponibiliza ferramentas que fornecem uma estrutura mínima para um curso;
- personalização do curso por estudante / grupo: permite que um curso, ou parte dele seja modificado para atender a um ou um grupo de alunos;
- redirecionamento do curso dependendo de respostas dadas: o sistema é capaz de redirecionar o curso ou apresentar novo material, de acordo com o resultado obtido em um exercício ou avaliação, ou em resposta a uma pesquisa;
- suporte a múltiplos instrutores ou tutores por curso: permite que mais de uma pessoa possa ser cadastrada como instrutor ou tutor do curso;
- ferramentas de criações de modelos: o LMS fornece ferramentas que auxiliam na criação e aplicação de modelos, facilitando o processo de criação de novos cursos.

2. Para as aulas:

- ferramentas que auxiliam na criação de materiais educacionais: disponibilidade de ferramentas de autoria de aulas, exercícios e avaliações;
- utiliza padrão HTML para a criação de conteúdo;
- apresentação de conteúdo multimídia: o sistema permite a apresentação de áudio, vídeo, texto, animações e imagens em suas aulas.

3. Para o aluno:

- auto-avaliação: possibilita a correção automática de exercícios e avaliações realizadas pelo aluno;
- acompanhamento do progresso: o LMS fornece informações relativas ao progresso do aluno nas aulas, exercícios e avaliações;
- área de apresentação do estudante: o sistema permite que o aluno disponibilize informações pessoais, que podem ser acessadas por outros usuários do sistema;
- contas de visitantes: permite que usuários visitantes possam acessar cursos sem a necessidade de cadastro, utilizando uma conta pública;
- inscrição *on-line*: o LMS fornece meios para que as inscrições possam ser realizadas *on-line* pelo próprio aluno;
- ferramenta de busca de conteúdo: disponibilidade de uma ferramenta de busca que auxilia o aluno no processo de recuperação de informação contidas nas aulas.

4. Para o professor / tutor:

- análise e acompanhamento do aluno: o LMS fornece informações relativas ao progresso dos alunos nas aulas, exercícios e avaliações, através de gráficos, texto ou tabelas;
- desenvolvimento e gerenciamento de questionários, avaliações, pesquisas, entre outros: utiliza o sistema para desenvolver e gerenciar atividades que envolvam perguntas e respostas, como questionários, exercícios, pesquisas etc. O sistema permite que sejam elaboradas questões objetivas e subjetivas contendo material multimídia;
- avaliação e notas *on-line*: permite que o professor receba as avaliações e atribua notas em tempo real;

- avaliações cronometradas: permite que seja definido um tempo fixo para a execução de avaliações pelo aluno;
- ferramenta de índice automatizada: o sistema gera automaticamente um índice para todo o material utilizado no curso.

5. Para o administrador:

- registro de usuários: permite que o administrador possa registrar, excluir e gerenciar usuários. A inclusão desses usuários pode ser feita de forma individual, em lote, ou integrada com sistemas já existentes;
- autenticação e autorização de usuários: o sistema fornece ferramentas que determinam a forma de acesso e outros privilégios, para um usuário ou um grupo de usuários, com regras definidas pelo próprio sistema ou pelo administrador;
- gerenciamento através de *browsers*: permite que seja utilizado um *browser* para o gerenciamento local ou remoto;
- gerenciamento dos cursos: o sistema disponibiliza ferramentas que facilitam a inclusão, exclusão e gerenciamento dos cursos;
- ferramenta de recuperação de falhas: o sistema apresenta meios para recuperação de dados em caso de falhas de comunicação ou de *hardware*. Normalmente, essas ferramentas trabalham em conjunto com as do sistema operacional;
- utilização de SGBD: o sistema utiliza um SGBD para armazenar aulas, informações dos usuários, questões de provas e demais informações necessárias;
- interface em português.

6. Ferramentas de comunicação assíncrona:

- *e-mail*: o LMS inclui uma aplicação interna para troca de mensagens e ainda permite o acesso a *e-mails* externos;
- grupo / lista de discussão: o sistema fornece serviços para a criação de grupos ou listas de discussão;
- troca de arquivos: o sistema permite que arquivos sejam enviados e recebidos através de uma rede.

7. Ferramentas de comunicação síncrona:

- *chat*: o sistema inclui uma aplicação de IRC ou similar;
- *whiteboard*: o sistema oferece uma ferramenta de *whiteboard* ou similar.

8. Ajuda:

- ferramentas de auxílio para resposta a pedidos de ajuda dos alunos, professores ou tutores: o sistema oferece ferramentas que auxiliam as pessoas que realizam o serviço de suporte na solução de problemas relacionados ao uso da aplicação;
- ajuda *on-line*: o sistema oferece ajuda *on-line* para os usuários.

9. Padrões:

- utiliza padrões abertos: o sistema utiliza padrões abertos para o desenvolvimento dos cursos;

- compatível com padrões *Instructional Management Systems* (IMS): o sistema atende aos padrões IMS para integração de sistemas de gerenciamento de aprendizagem;
- compatível com padrões AICC: o sistema atende o padrão AICC para formatação de conteúdo, acompanhamentos de alunos interoperabilidade entre sistemas de gerenciamento baseados na *web*.

Existem diversos LMSs disponíveis no mercado. Abaixo estão listados alguns desses sistemas:

Tabela 8 Sistemas LMSs disponíveis no mercado

Sistema	Site
<i>BlackBoard</i>	http://www.blackboard.net/us/index.aspx
<i>eCollege</i>	http://www.ecollege.com/indexflash.learn
<i>Embanet</i>	http://www.embanet.com/
<i>First Class 8.0</i>	http://www.softarc.com/
<i>Intralearn</i>	http://www.intralearn.com/
<i>Learnframe</i>	http://www.learnframe.com/
<i>Lotus Learning</i>	http://www-306.ibm.com/software/lotus/sw-bycategory/subcategory/SWC00.html
<i>Saba Software</i>	http://www.saba.com/
<i>Total LMS</i>	http://www.sumtotalsystems.com/
<i>Webc</i>	http://www.webct.com/

Fonte: Adaptado de Andrade (2001).

2.2.10. As características de um curso ideal

Ao se desenvolver um projeto de um curso via *e-learning*, devem ser levados em consideração diversos fatores citados anteriormente. Pimentel e Santos (2002) identificam como o principal fator para um bom curso a percepção de que a estratégia de aprendizado *on-line* é diferente da presencial e listam algumas características de um curso *on-line* ideal:

- uso de recursos sonoros e visuais;
- utilização de figuras, diagramas ou ícones das estruturas de informação e de comandos;
- uso de menus;

- rapidez de acesso à informação;
- textos curtos;
- conectividade do texto;
- facilidade de navegação;
- facilidade em seguir referências;
- estruturação da informação em hierarquias simples, múltiplas ou em redes;
- interface atraente e conteúdo de qualidade, que permite interatividade;
- existência de um bom tutor virtual;
- possibilidade de documentos personalizados;
- modularidade da informação;
- possibilidade de trabalho cooperativo;
- possibilidade de estruturação de documentos multidimensionais;
- facilidade de acesso;
- a informação desdobrada em pequenas unidades;
- as unidades de informação apresentadas podem variar em número, tamanho e distribuição;
- as unidades de informação devem ser interligadas, permitindo que os usuários naveguem de uma unidade para outra;
- possibilidade de diferentes estilos de aprendizagem;
- facilidade de compreensão.

2.2.11. Uma visão geral dos sites de e-learning

Após a análise de alguns *sites* que propõem soluções de *e-learning* – entre eles, TI-Master, Oracle *University* – Pimentel e Santos (2002) identificaram algumas características em comum. São elas:

- presença de cursos pagos e gratuitos;
- capítulo grátis para avaliação de cursos pagos;
- treinamento destinado a profissionais de informática e áreas gerenciais afins;
- orientação com professores;
- interação de alunos e professores via *chat*, *e-mail* e fóruns de discussão;
- testes, exercícios visuais, simulações práticas que servem para a avaliação da aprendizagem e permitem focar a atenção nas partes mais importantes do conteúdo, facilitando o entendimento;
- informações complementares do curso a ser realizado, como tempo necessário de estudo, programa do curso, seus objetivos, pré-requisitos e requisitos de *hardware* e *software*;
- matrícula no curso através de cadastro de senha;
- navegação entre os módulos do curso;
- catálogo de cursos disponíveis e seus respectivos custos.

2.2.12. Alguns critérios para análise de cursos

Após a leitura dos itens anteriores, pode-se verificar que existem diversas possibilidades oferecidas pelo e-learning. Nesse mercado existem diversos fornecedores, contudo é necessário somar esforços dentro das organizações para que as iniciativas sejam bem-sucedidas.

Rosenberg (*apud* BASTOS, 2003 p. 95) afirma que existem critérios-chave para justificar a utilização do *e-learning* nas organizações:

“Para que o aprendizado tenha algum valor em alguma empresa, ele deve ser bem-sucedido em todos os quatro critérios. Não há maneira de isso acontecer, a não ser que a tecnologia do *e-learning* faça parte da mistura, junto com as formas mais tradicionais de aprendizado”.

Ainda segundo o mesmo autor, os critérios apresentados na tabela 9 trazem implicação de sucesso para a organização e conseqüentemente para o aprendizado.

Tabela 9: Critérios comerciais aplicado ao aprendizado

Critérios	Implicações para a empresa	Implicações para o aprendizado
Custo	Qual é o custo de operar a empresa de maneira bem sucedida e como esses custos podem ser gerenciados?	Qual o custo de adquirir ou desenvolver programas de aprendizado e fornecê-los a todos que precisarem? Quanto custará tirar os funcionários de funções produtivas e colocá-los em modo de aprendizado?
Qualidade	Como as ofertas da empresa estão atendendo às expectativas do cliente?	Qual é a qualidade dos programas de aprendizado? O aprendizado está ocorrendo, mais importante, o aprendizado está se traduzindo em melhor desempenho?
Serviço	Quão bem a empresa responde às necessidades do cliente?	Como um efeito cada vez mais disperso, móvel e diversificado, o aprendizado deve estar disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. O aprendizado terá de ser mais bem adaptado a cada indivíduo e permitir, ao mesmo tempo, que este indivíduo explore novas áreas que podem estar fora dos padrões previsíveis.
Velocidade	Com que rapidez a empresa pode mudar sua estratégia a fim de enfrentar novos desafios, com que rapidez a empresa pode lançar um novo produto no mercado ou com que rapidez a empresa pode responder às necessidades do cliente?	Com que rapidez o aprendizado pode responder às mudanças na empresa? Como o aprendizado pode ser eficaz, escalável e responsivo na “velocidade da internet”?

Fonte: Rosenberg (*apud* BASTOS, 2003).

Tomando por base os macrocritérios apresentados por Rosenberg (*apud* BASTOS, 2003), Bastos (2003) criou critérios gerais para análise dos cursos via *e-learning*. A idéia do autor é que os critérios criados por ele sejam utilizados como linhas mestras para que as organizações possam avaliar as possíveis soluções, com base em suas necessidades.

Tabela 10: Critérios gerais de análise para cursos via *e-learning*

	Critério	Descrição
Custo	Tempo de execução	Tempo necessário para executar o curso, incluindo atividades e interações
	Infra-estrutura	Infra-estrutura física necessária para a realização do curso (salas, computadores, rede, acesso)
	Público-alvo	Número de pessoas envolvidas por programa
	Investimento	Valor investido por pessoa, por curso
Qualidade	Conteúdo	Abrangência no assunto proposto, sequência e organização dos temas
	Desenho instrucional	Recursos multimídia utilizados e metodologia de desenvolvimento do curso
	Plataforma	Compatibilidade tecnológica do curso com outras tecnologias, requisitos de <i>software</i> e <i>hardware</i>
	Avaliação	Sistema de avaliação de conhecimento e do próprio curso
	Resultados	Fornecimento de subsídios para mensuração de resultados práticos do curso no trabalho
	Soluções híbridas	Fornecimento de cursos híbridos, com alternativa para presencial e <i>e-learning</i>
Serviço	Acesso	Facilidade, disponibilidade e qualidade de acesso ao curso
	Suporte	Disponibilidade de ferramentas de suporte e comunicação com os treinandos
	Colaboração	Disponibilidade de ferramentas de colaboração entre os treinandos
	Acompanhamento	Disponibilidade de relatórios para acompanhamento e monitoração de resultados
	Customização	Adaptação do curso às necessidades específicas da empresa e dos empregados
Velocidade	Desenvolvimento	Rapidez para a instalação e funcionamento do curso
	Fornecimento	Rapidez de atendimento ao público envolvido
	Tempo de retorno	Rapidez com que um curso pode ser alterado em função de necessidades da empresa ou do contexto de negócios

Fonte: Bastos (2003).

Com base nos conceitos apresentados anteriormente, é possível concluir que as organizações devem ter ciência daquilo que realmente desejam fazer e não o façam somente em função de modismos ou tendências do mercado. Há que se buscar justificativas para a utilização do *e-learning* nas organizações.

2.2.13. Os estágios de um projeto de *e-learning*

Para Silva (2002), os projetos de *e-learning* podem ser divididos em cinco fases:

1. Os processos de iniciação, que englobam basicamente as atividades de análise das necessidades, estudo de viabilidade e análise do histórico prévio.
2. Os processos de planejamento, compostos pela definição das métricas para mensurar o sucesso do projeto e seu respectivo retorno de investimento. Deve-se lembrar que todas as métricas devem estar relacionadas com os fatores críticos para o sucesso do negócio, discutidos nos processos de iniciação.
3. Os processos de execução, que são basicamente a definição do *software* de LMS e a estratégia de integração desse *software* com os sistemas legados.
4. Os processos de controle, que têm o objetivo de monitorar o projeto ao longo de toda a sua execução.
5. Os processos de encerramento, que têm como missão principal avaliar os indicadores de sucesso a cada versão do ambiente de treinamento, com o objetivo de permitir sua contínua evolução calcada em fatores objetivos e mensuráveis.

2.2.14. As tendências do e-learning

Os pioneiros da área têm a certeza de que o *e-learning* veio pra ficar (FINN, 2002). Por essa razão se faz necessário examinar algumas tendências que ajudarão a entender o futuro cenário e por que e como ele continuará a se tornar uma força dirigente nos negócios e na educação. Para Navickas (*apud* HASHIMOTO, 2002), duas grandes idéias demonstram o caminho do *e-learning* num curto prazo:

- o autor define *e-learning* como mais do que um treinamento; afirma que é a transferência do conhecimento, a comunicação da informação à pessoa certa, no momento certo. É a essência de um trabalho colaborativo em rede para o desenvolvimento de projetos e cursos em comum;

- define, ainda, *software* como a tecnologia que permite o *e-learning*. O uso de ferramentas de animação, uso compartilhado, interação *on-line* e em tempo real, imagens estáticas e dinâmicas com ou sem voz, praticamente tudo o que é utilizado em um curso presencial pode ser reproduzido e melhorado.

Finn (2002) descreve algumas tendências sobre o *e-learning*, com a intenção de produzir uma diretriz para as necessidades de treinamento, como:

- O *e-learning* como estratégia de negócios: as empresas ágeis, que querem continuar no mercado, devem se questionar quando vão usar o *e-learning* e não se vão usá-lo. Implementações atingindo toda a organização devem ser usadas para aumentar as vendas, melhorar as competências organizacionais e construir ricos relacionamentos com os clientes.
- Suítes integradas de *e-learning*: o autor identifica três categorias principais para as ofertas de *e-learning*, a saber:
 1. conteúdo: as organizações devem olhar para as áreas verticais, como habilidades de negócios, habilidades técnicas e conteúdo específico da organização;
 2. tecnologia: devem ser levadas em conta as necessidades atuais e futuras para gerenciamento de ensino, conteúdo, conhecimento e habilidade, colaboração, avaliações, relatórios e *workflow*.
 3. serviços: deve-se pensar em gerenciamento de mudança, customização, desenvolvimento estratégico, gerenciamento de projeto e outras áreas relacionadas à implementação e desenvolvimento das tecnologias necessárias. Na maioria dos casos, uma solução completa de *e-learning* necessita de componentes de cada categoria que são integradas em suítes de *e-learning* apontadas para resolver um assunto de negócios específico. A tendência é encontrar apenas um fornecedor que possa

oferecer à organização configuração e integração às partes e componentes criando uma solução total para o problema;

- aprendizado combinado (*blended learning*): o aprendizado combinado deve ser desenhado visando à integração do *e-learning* com os métodos tradicionais de ensino, objetivando o aumento da efetividade global. A construção de verdadeiros programas de aprendizado combinado movem o ensino para uma nova era. Esse tipo de aprendizado preserva as considerações necessárias de como as pessoas aprendem e oferece opções para o aprendizado e ainda pode produzir economias advindas do *e-learning*;
- movendo de aprendizado discreto para o aprendizado integrado: provável substituição de atividades de aprendizado independentes por atividades de aprendizado e mecanismos de entrega integrados;
- o encontro entre o ensino e a colaboração digital: *e-learning*, colaboração *on-line* e gerenciamento de conhecimento ficarão cada vez mais próximos;
- menos visão, mais retorno nos negócios: procurar soluções que sustentem iniciativas chave de negócios e que ofereçam um rápido retorno sobre o investimento;
- o *e-learning* vai além das organizações: além das empresas, agências governamentais, universidades e organizações não-governamentais utilizarão cada vez mais o *e-learning* para atender a suas necessidades de ensino e comunicação.

Pode-se concluir que o *e-learning* é uma realidade e sofre mutações diárias. Se as pessoas e organizações que o utilizam não quiserem ficar obsoletas, devem conhecer os conceitos profundamente e acompanhar sua onda de evolução.

2. Universidades Corporativas: uma breve aproximação

Segundo o *Dicionário Michaelis* (1975), o termo “universidade” pode ser entendido como “um conjunto de faculdades ou escolas de curso superior ou o conjunto de disciplinas do curso superior”.

Como consequência da evolução constante das tecnologias de informação e comunicação e a globalização, o ambiente organizacional sofreu modificações, que começaram a se intensificar na década de 1950, com a preocupação do aumento da eficiência da produção. Nas décadas de 60 e 70, o lucro e o crescimento, decorrentes de programas de aquisição e diversificação, passaram também a ser vistos com outros olhos pelas organizações. A década de 80 foi marcada pela decisão de a maioria das organizações focar seus esforços nos seus *core business*, terceirizando as demais atividades. Na década de 90, as organizações, adaptando-se a uma nova realidade, intensificaram sua preocupação com o conhecimento organizacional. (LOCH, 2004).

Para atender às necessidades demandadas, as organizações passaram a utilizar uma estrutura denominada *universidade corporativa*.

2.3.1. A educação corporativa

Para facilitar o entendimento da definição de universidade corporativa, é necessário falar de educação corporativa, que é a base dessa estrutura.

A educação formal, que é praticada nas universidades convencionais, é caracterizada por cursos que visam a uma graduação oficialmente reconhecida pelos órgãos fiscalizadores e que enfatiza o conhecimento universal e profissional, ao invés de práticas ocupacionais ou treinamentos (PAULA, 2004).

A partir da década de 1990, o papel da área de T&D das organizações ganhou grande importância no modelo de gestão de pessoas (EMBACHER, 2003). Para Mundim (2002), a educação continuada - também conhecida como educação permanente, formação permanente, educação contínua, requalificação profissional ou desenvolvimento profissional - consiste num processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos e tem como objetivo a melhoria na capacitação técnica e cultural das pessoas dentro de uma organização.

Conforme definiu Meister (*apud* LEMOS, 2003), a educação corporativa tem como finalidade o desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes e fornecedores, visando a atender às estratégias empresariais. O objetivo da aprendizagem corporativa é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, ingressar em novos mercados, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Eboli (*apud* MUNDIM, 2002) afirma que a educação corporativa é a utilização de sistemas educacionais que visam a desenvolver atitudes, posturas e habilidades, e não apenas oferecer conhecimento técnico e instrumental aos empregados de uma organização, tendo como objetivo final atingir os objetivos do negócio.

Para Silva (2002), os programas de educação corporativa devem construir uma ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa, tornando-se assim uma poderosa fonte de vantagem competitiva.

As definições deixam claro que a educação corporativa tem como objetivo atingir não só a educação dentro da organização, mas também desenvolver e descobrir habilidades das pessoas. Ela tem um objetivo mais amplo, que é de mudar o jeito de pensar e de agir dessas pessoas.

2.3.2. As universidades corporativas em perspectiva histórica

As universidades corporativas surgiram entre as décadas de 1950 e 70 nos Estados Unidos e mais tarde, embora o tema já fosse discutido há mais de 40 anos, no início da década de 1990, no Brasil. Algumas razões motivaram a criação desse tipo de universidade: consequência da reengenharia, mudanças culturais, alteração da cúpula administrativa das empresas, resultado de nova legislação e até a reestruturação da indústria, como nos casos dos serviços públicos, comunicação e saúde.

De acordo com Meister (*apud* SALES, 2002), nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, o número de universidades corporativas cresceu de 400 para quase 2.000. Lemos (2003) afirma que o Brasil ainda está vivenciando a fase embrionária desse processo, tornando-se difícil a quantificação desse tipo de universidade, embora já existam algumas iniciativas promissoras nas empresas brasileiras: a universidade corporativa do Banco do Brasil, a universidade Unimed, a universidade Ambev, a universidade da Caixa Econômica Federal e a universidade Datasul, entre outras. Os gráficos abaixo demonstram algumas estatísticas desse tipo de universidade:

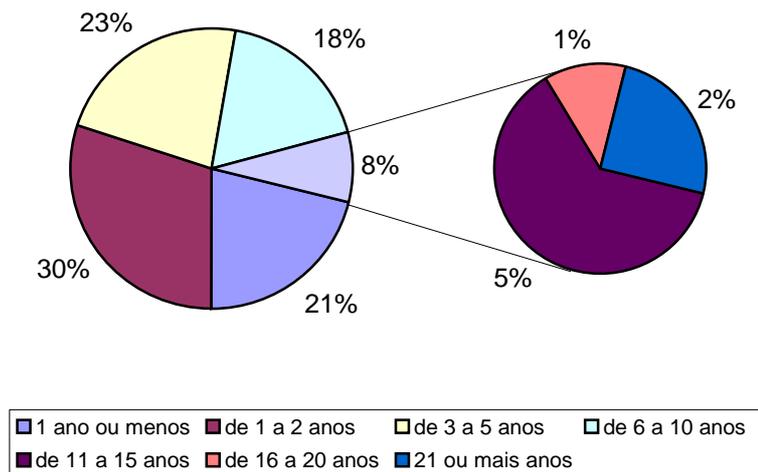


Gráfico 12: Idade das Universidades Corporativas nos Estados Unidos

Fonte: Corporate University Xchange (2000).

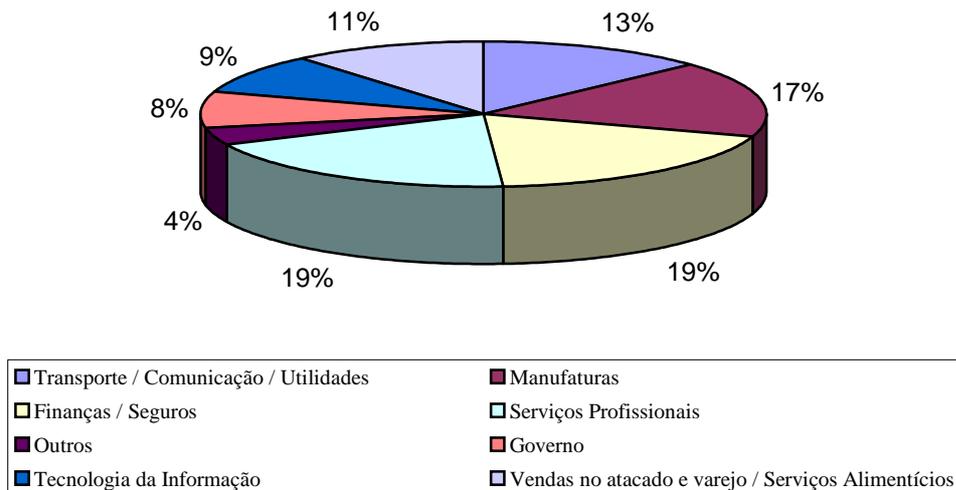


Gráfico 13: Universidades Corporativas nos segmentos da Economia

Fonte: Corporate University Xchange (2000).

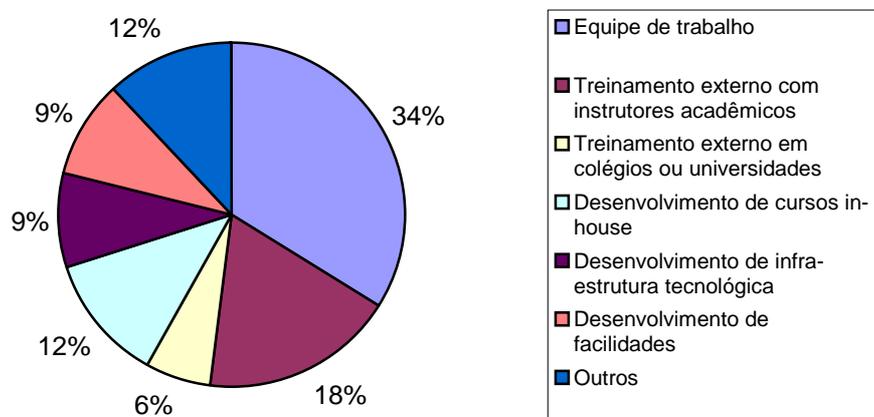


Gráfico 14: Distribuição do orçamento nas universidades corporativas

Fonte: Corporate University Xchange (2004).

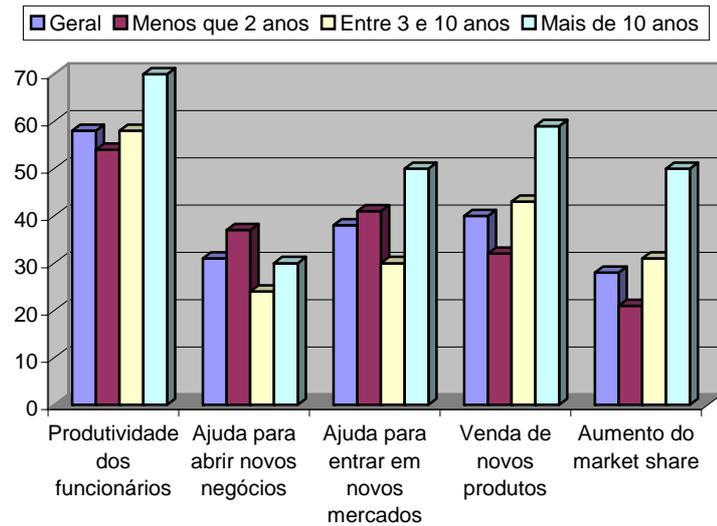


Gráfico 15: Principais impactos financeiros de acordo com a idade das universidades corporativas

Fonte: Corporate University Xchange (2001).

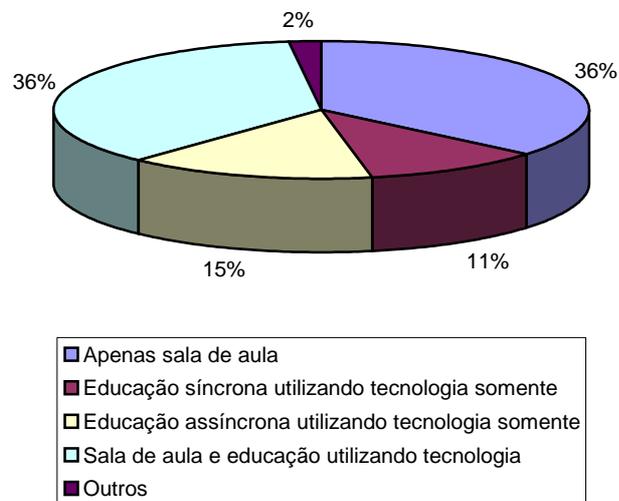


Gráfico 16: Métodos de treinamento mais utilizados nas universidades corporativas americanas

Fonte: Corporate University Xchange (2004).

Pode-se concluir, após os números apresentados, que esse tipo de universidade deve ser entendido como um ativo empresarial e não como custo operacional.

2.3.3. Algumas definições

Meister (*apud* EMBACHER, 2003) afirma que a universidade corporativa pode ser definida como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários e clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Eboli (*apud* EMBACHER, 2003) a define como: “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências”.

Alperstedt (*apud* EMBACHER, 2003) explica que na expressão “universidade corporativa”, o termo “corporativo” significa que a universidade é ligada a uma corporação, organização, e que serviços educacionais não constituem seu objetivo principal. A autora ainda afirma que o termo “universidade” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, que tem como objetivos a educação de estudantes e desenvolvimento de pesquisas em diversas áreas do conhecimento, uma vez que a universidade corporativa oferece instrução específica, sempre relacionada ao negócio da empresa. A autora conclui dizendo que esse termo é utilizado pelas empresas basicamente como um artifício de *marketing*.

Após as definições apresentadas, pode-se entender universidade corporativa como uma estrutura independente dos demais departamentos de uma organização que atua como orientador, incentivador e disseminador, de forma continuada, de informações estratégicas de uma organização, através de treinamentos e palestras, objetivando o desenvolvimento da empresa em conjunto com seus funcionários, colaboradores e demais participantes da sua cadeia de valor.

2.3.4. As forças de sustentação

Meister (*apud* EMBACHER, 2003) identifica cinco forças que sustentam uma universidade corporativa e afirma que, para se compreender esse conceito, é fundamental que se entendam essas forças, que são:

- A emergência da organização não-hierárquica: a maioria das organizações sofreu transformações e hoje se apresenta com uma estrutura organizacional mais enxuta, com menos níveis hierárquicos, o que facilita a comunicação entre seus canais internos e externos. Nesse tipo de organização, o trabalho e a aprendizagem devem ser entendidos como uma coisa única.
- O advento e a consolidação da economia do conhecimento: cada vez mais as pessoas são obrigadas a utilizar mais conhecimento em seu ambiente de trabalho, aumentando assim o componente intelectual de muitas funções. Pode-se entender que é a transição da força física para força da inteligência.
- Redução do prazo de validade do conhecimento: no momento atual, e acredita-se que daqui por diante, será exigido um aprendizado contínuo por parte das pessoas.
- Capacidade de empregabilidade / emprego vitalício: a manutenção do emprego não deve ser vista como a colocação do profissional em uma única organização, mas sim como as qualificações adquiridas ao longo de sua carreira.
- Mudança no mercado da educação global: a educação não deve terminar na escola, mas se estender por toda a vida das pessoas. Algumas organizações já tentam implementar esse conceito em seu dia a dia.

As forças apresentadas demonstram a nova realidade do mundo organizacional, que está exigindo mudanças na forma de pensar e agir das pessoas, garantindo a sobrevivência e o sucesso das organizações.

2.3.5. A missão, objetivos e princípios

Eboli (*apud* LEMOS, 2003, p. 60) afirma que a missão da universidade corporativa consiste em:

“Formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Para que isto seja feito com eficácia e sucesso, tem-se mostrado fundamental a utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho, que permita a todos dentro da empresa não só utilizar as informações disponíveis, mas também atuarem como fornecedores de novas informações, alimentando assim todo o sistema”.

Segundo Silva (2002, p. 4), “a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

Para que a missão de uma universidade corporativa seja alcançada, para Eboli (*apud* SALES, 2002) e Franco (*apud* COSTA, 2001) existem alguns objetivos, que podem ser amplos ou focados em estratégias específicas de desenvolvimento, a serem atingidos, como:

- difundir a idéia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das organizações;
- despertar nos talentos humanos vocação para o aprendizado;
- incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- promover processos de transformação;
- satisfazer os clientes;
- atrair e reter talentos;

- influenciar cada vez mais no desenvolvimento das pessoas.

Embora as universidades corporativas possam ter características e objetivos diferentes, para Meister (*apud* LEMOS, 2003) elas apresentam o mesmo objetivo principal, que é tornar-se uma instituição que o ensino seja permanente.

Para que os objetivos sejam alcançados com sucesso, Meister (*apud* LEMOS, 2003) e Silva (2002) identificam alguns princípios que essas universidades devem ter, tais como:

- prover oportunidades de aprendizagem, possibilitando à organização atingir os objetivos críticos do negócio;
- considerar o modelo da universidade corporativa como um processo e não como um espaço físico apenas;
- elaborar programas de aprendizagem que incorporam os três C's – cidadania, competências e conciso;
- treinar a cadeia de valor;
- encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- criar um sistema de avaliação dos resultados e investimentos;
- aumentar o número de formatos de apresentação da aprendizagem;
- utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva, objetivando a entrada em novos mercados.

Esses princípios, entre outros, tendem a aumentar possibilidade de se alcançar os objetivos propostos pela universidade corporativa e, conseqüentemente, sua missão.

2.3.6. Uma comparação entre universidade corporativa e departamento de treinamento

O departamento de treinamento é quem tradicionalmente gerencia o processo de educação dentro das organizações. Com a implantação das universidades corporativas e a conscientização dos funcionários de que o treinamento e a atualização educacional são uma necessidade constante, esse conceito vem sendo alterado. De acordo com o nível de maturidade da educação dentro da organização, as universidades chegam a ser uma estrutura independente, sendo gerenciadas por toda a organização e não mais por um departamento específico.

A tabela 11 apresenta algumas diferenças entre o departamento de treinamento e as universidades corporativas:

Tabela 11: Diferenças entre a universidade corporativa e o departamento de treinamento

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

Fonte: Meister (*apud* EMBACHER, 2003).

Para Vianna (*apud* SALES, 2002, p. 82), a universidade corporativa deve ser entendida como um centro de desenvolvimento e não treinamento:

“[a]ntes e acima de tudo o conceito de Universidade Corporativa é extremamente forte e inteiramente compatível com as características e atributos de uma empresa visionária/triunfadora, neste início de século XXI. Isto, porque sua implementação dá real concretude ao conceito da organização voltada à aprendizagem ‘*learning organization*’ de uma forma muito mais consistente que o tradicional modelo de da área de T&D”.

E ainda segundo o mesmo autor:

“Sem jamais cair na simples troca da ‘marca’ ou da ‘fachada’, as características de um T&D padrão estão tão desgastadas que melhorias ou mesmo reengenharia mais forte não seriam suficientes. A prática está mostrando que a força, e até a nobreza, do nome Universidade Corporativa tem servido como demonstração de que a empresa que a implanta tem um efetivo interesse de tornar-se um pólo de educação permanente. E neste ponto cabe o esforço de defesa de que os colaboradores, *lato-sensu*, principalmente os talentos, consideram como importante ferramenta de sua própria retenção a oferta de efetivos mecanismos de desenvolvimento” (Vianna *apud* SALES, 2002, p. 82).

Para melhor compreensão, encontra-se a seguir uma tabela comparativa que resume a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de educação das universidades corporativas.

Tabela 12: Principal campo de atuação das universidades corporativas

Área de Treinamento e Desenvolvimento	
Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
Missão	
Educar Pessoas	Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
Objetivos	
Cumprir orçamentos	Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance
Centro de custo	Centro de lucro
Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
Estratégias	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena Visitas Entrevistas <i>Benchmarking</i>
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologia avançada

Fonte: Vianna e Junqueira (*apud* SALES, 2002).

Observando-se as diferenças mostradas, pode-se afirmar que a universidade corporativa está baseada numa perspectiva mais ampla da educação, cujo principal desafio é criar uma cultura nas pessoas e na organização, onde a aprendizagem seja um processo natural e inerente a toda forma de trabalho.

2.3.7. A tecnologia

As universidades corporativas, em sua maioria, utilizam o recurso da tecnologia no desenvolvimento e suporte dos cursos oferecidos. Sales (2002) afirma que o conceito sobre o qual as novas tecnologias utilizadas nas universidades corporativas estão balizadas não são novos, mas bem antigos – os chamados treinamento e educação à distância.

Cabe ressaltar que, com a mescla de diversos tipos de tecnologia, diversas informações podem ser geradas, por exemplo: interligar toda a informação que a Internet oferece a acervos específicos, como sistemas de informações gerenciais, indicadores de desempenho, biblioteca, centro de documentação, normas e padrões, treinamento entre outros.

Hoje, estima-se que 50% dos treinamentos realizados nas universidades corporativas são realizados com o auxílio tecnologias de ensino não-presencial e, num futuro próximo, como consequência da grande evolução tecnológica, as instalações físicas dessas universidades sejam substituídas por estruturas virtuais.

A maior vantagem identificada do uso da tecnologia nas universidades corporativas é a facilitação no cumprimento de suas funções primordiais, descritas no item 2.3.5. Mesmo com todos os benefícios que a tecnologia pode oferecer, Meister (*apud* LEMOS, 2003) defende que antes de uma organização adotar determinada tecnologia de aprendizagem, ela deve desenvolver um plano com as diversas tecnologias possíveis e fazer uma análise baseada em alguns critérios para a escolha de qual adotar, como:

- complexidade do assunto a ser abordado e suas implicações;
- recursos financeiros disponíveis;
- projeto dos cursos que serão implementados (metodologia, caminhos de comunicação, controle, operacionalização, conteúdo);
- tempo disponível para desenvolver a solução de aprendizagem;
- o tamanho e localização do público-alvo;
- o ambiente de aprendizado;
- a facilidade e disponibilidade de acesso à tecnologia, bem como o preparo dos funcionários para utilizá-la;

- o suporte técnico disponível;
- o nível de resultados que se deseja alcançar.

Atualmente, uma das principais tecnologias utilizadas pelas universidades corporativas é o *e-learning*. No entanto, não é necessário possuir somente a melhor e a mais moderna ferramenta tecnológica, mas deve estar claro que a universidade corporativa, independentemente do tipo de tecnologia utilizado, deve existir para proporcionar o aprendizado contínuo e permanente dos seus funcionários, colaboradores e demais pessoas envolvidas com a organização, com um plano educacional realmente orientado para essas pessoas.

3. UNIVERSEG e TREINETSEG: a Universidade Corporativa do Grupo Bradesco de Seguros e seu Ambiente Virtual

Pretende-se, com a dissertação proposta, conhecer o funcionamento de uma universidade corporativa, em particular seu ambiente de treinamento virtual e realizar uma análise sobre esse tipo de treinamento.

A escolha da empresa pesquisada se deu em função do seu desempenho reconhecido pelo mercado nacional. O ambiente virtual de treinamento do Grupo Bradesco de Seguros, considerado, de acordo com a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), o maior grupo segurador do mercado brasileiro, constitui o objeto central de estudo desta pesquisa (SUSEP, 2005).

3.2. A Metodologia Utilizada

Para a divulgação da pesquisa, é necessário ressaltar que a empresa estudada, representada pelo Sr. Samuel Monteiro dos Santos Júnior, pela Sra. Rosana de Rosa Castro e pelo Sr. Alexandre Nogueira da Silva, autorizou a divulgação de todas as informações aqui contidas.

A definição de pesquisa de Bello (2004) é a que mais se adequa a esta dissertação. O autor afirma que: “Pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa. Em se tratando de Ciência, a pesquisa é a busca de solução a um problema que alguém queira saber a resposta.”.

Neste trabalho foram procuradas e analisadas características da Universeg e do TreiNetSeg, que foram o foco principal, com o objetivo de identificar, nessas estruturas, os pontos fortes e os que devem ser desenvolvidos.

A natureza da dissertação realizada pode ser classificada como pesquisa aplicada, pois o trabalho tem como objetivo analisar um ou mais processos do ambiente virtual de treinamento do

Grupo Bradesco de Seguros, o TreiNetSeg. Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa, pois são descritas as informações coletadas e suas inter-relações. No que tange aos objetivos, pode ser classificada como pesquisa exploratória, pois buscou e analisou algo em um determinado lugar.

Para se obter as informações sobre empresa estudada, que serão descritas no decorrer do presente capítulo e analisadas no Capítulo 4, foram utilizadas algumas das fontes de evidência do método estudo de caso (YIN, 2004):

- documentação: é considerada uma importante fonte de informação, pois é estável e exata. Pode ser apresentada de diversas formas, como cartas, memorandos, agendas, avisos, minutas de reuniões, propostas, relatórios de avaliação ou matéria de jornais;
- registros em arquivo: são considerados estáveis, exatos e quantitativos. Apresentam-se como registros de serviço, registros organizacionais, mapas e gráficos;
- entrevistas: é considerada uma fonte essencial de informação. Foram utilizadas duas formas de entrevistas: a focada, que é uma conversa informal por um determinado período de tempo, e a formal, com o objetivo de produzir dados para a pesquisa;
- observação direta: observações realizadas durante a visita de campo ao local do estudo, como as instalações físicas e o clima de trabalho.

No presente trabalho, a empresa estudada disponibilizou o acesso a relatórios gerenciais, como informações de acesso ao *site* da Universeg, número de pessoas que participaram dos seus treinamentos presenciais e virtuais e números e principais razões de desistências ocorridas nos cursos via TreiNetSeg. O *site* e notícias de jornal indicadas pela empresa foram utilizadas para descrever sua história e estrutura.

A observação foi realizada durante as visitas à empresa; no entanto, a maioria da informações foi captada através de entrevistas. Todo o questionamento, a pedido da empresa, foi

centralizado em um único funcionário. Durante o desenvolvimento da pesquisa, diversas formas de questionamentos foram utilizadas, através de telefone, *e-mail*, questionários formais e conversas informais. Como resultado foram obtidas informações sobre: objetivos da Universeg, fonte de recursos, espaço físico utilizado, história, definição, vantagens, objetivos, estágio atual do projeto, pré-requisitos, estrutura técnica, equipe de trabalho e características dos cursos e do *site* do TreiNetSeg.

Informações complementares, como números do mercado segurador brasileiro, foram obtidas através dos *sites* dos órgãos reguladores desse mercado – SUSEP, Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das Empresas Corretoras de Seguros (FENACOR) e Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização (FENASEG).

3.2. O Grupo Bradesco de Seguros

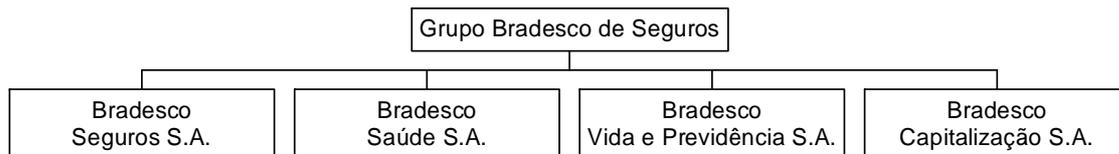
Sob o controle do Banco Bradesco SA., o Grupo Bradesco de Seguros, sediado no Rio de Janeiro, é o maior conglomerado empresarial do mercado segurador brasileiro, com aproximadamente 476 dependências, entre sucursais e escritórios, empregando quase 8.000 funcionários e tendo seus produtos comercializados por mais de 15.000 corretores de seguros em todos os estados do país.

No ano de 2001, o Grupo passou a se organizar em unidades de negócios e unidades de serviços compartilhados, com o objetivo de propiciar maior foco nas operações sem perda de sinergia.

A Bradesco Seguros S.A. é a empresa líder do Grupo, que é composto pelas empresas Bradesco Saúde S.A, Bradesco Vida e Previdência S.A., Indiana Seguros S.A, União Novo Hamburgo Seguros S.A., Bradesco Capitalização S.A. e Atlântica Capitalização S.A. A empresa

líder ainda mantém o controle da Bradesco Argentina de Seguros S. A, sediada em Buenos Aires, e detém participações minoritárias no capital do IRB Brasil Resseguros S. A, da Seguradora de Crédito à Exportação S.A. (SBCE) e da Áurea Seguradora S.A.

Figura 5: Estrutura do Grupo Bradesco de Seguros



Cada unidade de negócio atua em determinado segmento do mercado segurador:

- Bradesco Saúde S.A.: atua no ramo de seguro saúde;
- Bradesco Vida e Previdência S.A.: atua nos ramos de vida e previdência;
- Bradesco Capitalização S.A.: atua no ramo de capitalização;
- Bradesco Seguros S.A.: atua nos ramos de automóvel e demais ramos de seguros não citados acima, denominados de ramos elementares (RE).

Em dezembro de 2004, o Brasil encontrava-se na 21ª posição do *ranking* mundial, com um prêmio arrecadado de US\$ 18.042.000,00 no ano. Nesse período, o Grupo Bradesco de Seguros ocupava o 1º lugar no mercado nacional, com uma arrecadação de prêmio direto, que é igual ao prêmio emitido menos os cancelamentos, as restituições e os descontos, de R\$ 8.643.284.109,00 (SUSEP, 2005).

3.3. O histórico do Grupo Bradesco de Seguros

A Bradesco Seguros S.A. foi fundada em 1935, sob a denominação de Atlântica Companhia Nacional de Seguros. A empresa iniciou suas atividades operando em seguros de ramos elementares. Visando a aumentar sua participação no mercado e ingressar no ramo de acidentes pessoais de trabalho, assumiu o controle acionário de outras empresas, tornando-se Atlântica Companhia de Seguros e Acidentes de Trabalho. Mais de três décadas depois, em 1970, passou a chamar-se Grupo Atlântica-Boavista. Em 1972, associou-se ao Banco Brasileiro de Descontos S.A., por meio de mútua tomada de posição acionária.

O período entre 1974 e 1982 se caracterizou como a fase de grande expansão do Grupo Atlântica Boavista. Em 1983, o Banco Bradesco S.A. adquiriu o controle acionário da Atlântica Companhia Nacional de Seguros, *holding* das demais seguradoras, que passou a se denominar Bradesco Seguros S.A..

No ano seguinte, em 1984, a Bradesco Seguros começou a atuar no ramo de saúde. A partir de 1992, o Grupo Bradesco de Seguros ampliou seus canais de distribuição, aumentando seus pontos de venda e criando escritórios de produção em diversas regiões do país.

Em março de 1997, o Grupo adquiriu o controle acionário da Indiana Companhia de Seguros Gerais, empresa com destacada atuação no ramo de automóveis. Em novembro do mesmo ano, adquiriu 71,45% do capital votante da Companhia União de Seguros Gerais. Em dezembro, o Banco Bradesco concluiu a compra do controle acionário do Banco de Crédito Nacional S.A. (BCN) e, como consequência dessa compra, a BCN Seguradora passou a integrar o Grupo Bradesco de Seguros.

No ano seguinte, a Bradesco Seguros passou a deter o controle acionário da Novo Hamburgo Companhia de Seguros Gerais. Em dezembro, adquiriu 100% do capital votante da BRB Seguros S.A., com sede em Buenos Aires, Argentina. Passou a participar acionariamente da Áurea

Seguros S.A., do IRB Brasil Resseguros S.A., da Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação S.A. e da Bradesco International Health Service Inc., em Miami.

O Grupo Bradesco de Seguros consolidou a sua posição de maior grupo segurador do Brasil em 1999. Nesse ano, o Grupo arrecadou um volume de prêmios e contribuições da ordem de R\$6.289.000.000.

Em 2001, foram criadas as unidades de negócios especializadas por ramos. Os serviços comuns a todos, tais com *marketing*, jurídico, informática, contabilidade, são prestados por unidades de serviços compartilhados (BRADESCO SEGUROS, 2005).

3.4. A Universeg

Nesta seção são descritas características da Universeg, o ambiente de treinamento da empresa estudada, como sua história, criação, espaço físico, metodologias, tecnologia utilizada em seus treinamentos e seu *site*.

As informações são utilizadas como introdução para a apresentação e análise do TreiNetSeg, foco principal desta dissertação, descritas nas seções 3.5 e 4, respectivamente.

3.4.1. A Universeg em perspectiva histórica

O Grupo Bradesco de Seguros, desde a sua fundação, vem desenvolvendo atividades para a capacitação de seus funcionários e colaboradores, pois entende que os mesmos devem ser vistos como um diferencial de mercado.

Em maio de 2004, inúmeras ações de treinamento com corretores de seguros, associadas a reivindicações dos mesmos e de funcionários do Grupo, levaram ao lançamento da Universeg, um amplo programa de capacitação técnica e profissional para os funcionários e corretores de seguros

em todo o país, constituído de cursos presenciais e virtuais totalmente gratuitos. Com base no conhecimento e experiência da Organização Bradesco na área de treinamento, a empresa oferece ferramentas que permitem aos alunos o constante aprimoramento técnico, com informações focadas no seu dia-a-dia. Com essas iniciativas, a Organização acredita que pode elevar seu padrão de qualidade em termos de atendimento e operação, proporcionar a gestão do conhecimento e consolidar sua liderança no mercado segurador nacional.

O conceito, planejamento e condução do projeto foram realizados por uma equipe de funcionários do Grupo. Para o desenvolvimento dos cursos virtuais, a equipe contou com o auxílio de uma consultoria especializada, chamada Tectren, sediada em São Paulo. O *site* da Universeg foi desenvolvido em parceria com a Spirit Web (COBERTURA MERCADO DE SEGUROS, 2005).

3.4.2. Os objetivos

As seções subseqüentes, até a 3.4.6, foram baseadas no material disponibilizado pela empresa, de acordo com a seção.1.6. Os principais objetivos da Universeg são:

- estender a liderança de mercado em todas as áreas do Grupo;
- propiciar aos seus funcionários e corretores boas opções de desenvolvimento pessoal e profissional.

3.4.3. O número de participantes

Após um ano de sua criação, a Universeg contabilizou mais de 33.000 participações em seus treinamentos. Dessas, 23.000 foram realizadas por corretores de seguros e dez mil por funcionários.

A meta do Grupo Bradesco de Seguros é alcançar a totalidade dos corretores existentes no país, cerca de 72.000 corretores ativos, de acordo com dados disponibilizados pela FENACOR (2005).

3.4.4. O espaço físico utilizado

A Universeg não possui uma estrutura física própria,. Funciona nos espaços cedidos pelo Departamento de Treinamento do Grupo Bradesco de Seguros, localizados não só na matriz, no Rio de Janeiro, como também em todos os estados do país e faz o uso da rede hoteleira se necessário.

Toda a estrutura tecnológica utilizada – como computadores, televisões, equipamentos de áudio e Internet – também é cedida pelo Grupo Bradesco de Seguros. Não existe nenhuma previsão para a criação de uma estrutura independente para a Universeg.

3.4.5. A fonte de recursos

Os recursos financeiros disponibilizados para a Universeg têm como fonte o Grupo Bradesco de Seguros. Desde o seu lançamento, em 2004, foram investidos cerca de R\$ 7.000.000,00 para as ações de treinamento, o que permitiu oferecer uma grade diversificada de cursos utilizando diversos tipos de mídia.

3.4.6. Os métodos de ensino

A Universeg é constituída de cursos presenciais e virtuais, baseados no conhecimento e experiência da área de treinamento da Organização Bradesco. São utilizados diversos tipos de mídias, de acordo com a tabela 4 (seção 2.1.8), para a realização dos treinamentos.

A Universeg possui parcerias em alguns cursos, com instituições de ensino, como a Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG).

O corpo docente da Universeg é composto por funcionários do Grupo Bradesco de Seguros e do Banco Bradesco. Essas pessoas não se dedicam exclusivamente aos treinamentos, mas exercem outras funções dentro de suas empresas.

3.4.7. A Base Curricular Adotada

Atualmente, a Universeg possui um extenso currículo educacional, que conta com 12 cursos presenciais (com duração média de 15 horas) 16 cursos virtuais (com duração média de 30 horas), realizados via TreiNetSeg, o ambiente virtual da Universeg. Os cursos estão disponíveis para os funcionários de todos os níveis hierárquicos e corretores de seguros cadastrados junto ao Grupo Bradesco de Seguros.

Os cursos oferecidos da forma presencial e virtual e seus respectivos objetivos são:

- **Produto Automóvel:** proporcionar ao corretor de seguros um conhecimento mais amplo e abrangente sobre o produto Seguro Auto Bradesco, suas características, coberturas e vantagens para o segurado.
- **Saúde Massificado:** proporcionar aos participantes os conhecimentos necessários sobre as características e benefícios dos produtos massificados da Bradesco Saúde, apresentação de condições gerais / contratuais e informações das políticas e regras vigentes, possibilitando uma atuação mais consistente e eficaz em relação aos produtos oferecidos ao cliente.
- **Ramos Elementares:** apresentar características e benefícios dos produtos de ramos elementares, preparando os corretores de seguros para uma negociação 100% com o cliente.

- Vida e Previdência: conhecer o que é, como funciona e quais os benefícios oferecidos pelos planos da Bradesco Vida e Previdência.

Os cursos listados abaixo são oferecidos apenas da forma presencial:

- Garantia *Plus*: apresentar os aspectos técnicos, operacionais e comerciais do Seguro Bradesco Garantia Plus, para capacitar e motivar os corretores a comercialização do produto.
- Seguro Residencial / Bilhete: capacitar os participantes na comercialização dos produtos Seguro Residencial e Bilhete Residencial Premiável, visando ao aumento dos negócios no canal Banco.
- RD–Equipamentos: capacitar os participantes na comercialização do produto RD–Equipamentos, com vistas ao aumento dos negócios no canal Banco.
- Vendas Aplicadas ao Produto Auto: aumentar o nível de motivação dos corretores de seguros, através da capacitação desses profissionais para utilizar técnicas comerciais, visando a promover o aumento no volume de negócios.
- Vendas Aplicadas ao Produto RE: aumentar o nível de motivação dos corretores de seguros, através da capacitação desses profissionais para utilizar técnicas comerciais, para promover o aumento no volume de negócios.
- Vendas Aplicadas ao Produto Saúde: aumentar o nível de motivação dos corretores de seguros, através da capacitação desses profissionais para utilizar técnicas comerciais, visando a promover o aumento no volume de negócios.
- Comunicação e Desenvolvimento Profissional: discutir e vivenciar as competências de comunicação e relacionamento interpessoal, com vistas ao desenvolvimento de uma carreira profissional de sucesso no segmento corretor de seguro.

Os cursos oferecidos apenas da forma virtual, constituindo o currículo educacional do TreiNetSeg, são:

- *Aventura de Liderança*: o conteúdo engloba as premissas e características do cotidiano de um líder empresarial, em que visão, empreendedorismo, comunicação, assertividade, flexibilidade, respostas rápidas, motivação, efetividade estratégica e determinação são aspectos fundamentais.
- *Business Plan*: ensina a elaborar o planejamento, desde a coleta de dados, os aspectos mercadológicos, estratégicos e econômico-financeiros que devem ser analisados ao se iniciar o planejamento de um negócio ou projeto, até a sua composição e apresentação.
- *Coaching*: aborda questões relacionadas ao processo de desenvolver, orientar, treinar e capacitar pessoas. O conteúdo destaca os estímulos que levam as pessoas e organizações a mudarem e, também, as competências necessárias para se sobreviver num ambiente de mudanças;
- *Desenvolvimento Pessoal*: aborda o autodesenvolvimento e a busca da realização pessoal. São apresentados os conceitos de inteligência emocional, seus atributos e contribuições para o processo de autoconhecimento.
- *Equipes de Alta Performance*: trabalha o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, ou seja, altamente eficazes, a partir da identificação das causas e dos principais impactos das diferenças individuais no trabalho em equipe.
- *Gestão da Mudança*: proporciona uma análise do nosso comportamento frente às mudanças e como o fator “mudança” interfere em nossa vida pessoal e profissional. Ao final, propõe a elaboração de um plano de ação pessoal com foco na vida e na carreira.
- *Gestão do Tempo*: permite identificar os obstáculos pessoais e profissionais, as técnicas e a organização para otimização do tempo, orientando como a delegação pode contribuir

para uma boa administração do tempo e como ela pode ser uma ferramenta de produtividade, treinamento e motivação.

- Na Trilha da Comunicação Eficaz: ensina técnicas e métodos que vão ajudar a falar em público com segurança, clareza e naturalidade, desde o trabalho para superar o medo e as barreiras, até as fases para uma apresentação, desde o planejamento, a preparação, a apresentação propriamente dita até sua avaliação.
- Técnicas e Práticas de Negociação: o treinando conhecerá os principais estilos / comportamentos presentes em uma negociação e as melhores formas de negociar com cada um deles. Além disso, identificará as etapas do processo de negociação, desde a preparação até a avaliação / controle / verificação de resultados.
- Vendas Consultivas: apresenta os diferentes tipos de clientes, os fatores que influenciam o comportamento comprador e oferece técnicas para influenciar esse comportamento, uma vez que o foco da venda consultiva é o cliente e não o produto. O treinando aprenderá a identificar as fases do ciclo da venda consultiva e a importância das habilidades essenciais que ajudam a acelerar o processo;
- Matemática Financeira: tem como objetivo prover conceitos básicos e instrumentos para entender, avaliar e efetuar cálculos típicos da área financeira, com uso da calculadora HP 12C.
- Comunicação Escrita: proporciona o aprimoramento do profissional sobre a Comunicação Escrita, permitindo-lhe reciclar seus conhecimentos sobre aspectos gramaticais, como pontuação, crase, ortografia, que são tão importantes para o uso correto da língua portuguesa.

3.4.8. Informações sobre o acesso ao site

Na tabela 13 estão descritas as estatísticas de acesso ao *site* da Universeg, cujo endereço é <http://www.universeg.com.br>, de acordo com divulgação interna realizada pelo departamento de treinamento da empresa.

Tabela 13 Estatísticas Gerais do Site

Estatísticas - 2005	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Impressões de Páginas	20718	18982	18104	17892	45412	46587	31560	28896
Média impressões por dia	690	676	603	596	1464	1552	1018	976
Visitas	3560	3306	3217	3050	5890	5778	3961	3613
Média de visitas por dia	118	118	107	101	196	192	137	116
Duração média das visitas em minutos	5:21	5:16	5:13	5:14	5:14	7:24	8:58	8:01
Visitas internacionais	19,53%	19,08%	20,10%	25,86%	16,83%	12,35%	14,81%	21,53%
Visitas do Brasil	55,87%	55,80%	56,19%	50,39%	54,81%	55,10%	55,45%	31,52%
Visitas de origens desconhecidas	24,58%	25,10%	23,69%	23,73%	28,94%	32,53%	33,72%	46,94%
Visitantes novos	1581	1417	1399	1318	3147	3430	2145	1941
Visitantes que regressaram	299	268	256	243	511	404	255	241

Fonte: Adaptado de Bradesco Seguros, 2005.

O gráfico 17, a seguir, apresenta um comparativo de visitação no primeiro semestre de 2005.

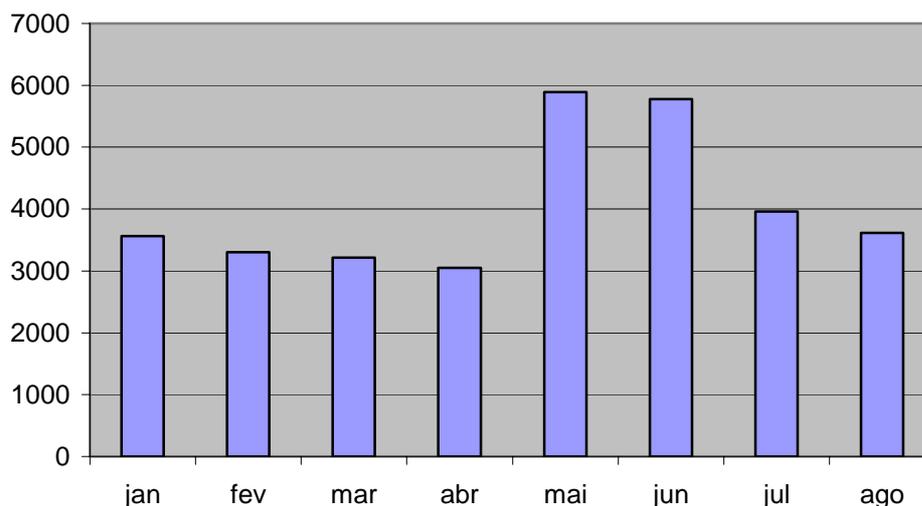


Gráfico 17: Comparativo de Visitação ao Site

Fonte: Bradesco Seguros (2005).

Cabe ressaltar que foi apontado que os números referentes aos meses de maio e junho estão fora do padrão, pois provavelmente foram influenciados pela comemoração de um ano de criação da Universeg, quando houve mais incentivos de acesso, promoções e maior divulgação do *site*.

3.5. O TreiNetSeg

3.5.1. O TreiNetSeg em perspectiva histórica

Em entrevista concedida ao *site e-learning Brasil (E-LEARNING BRASIL, 2005)*, em outubro de 2004, o superintendente executivo do Departamento de Treinamento do Banco Bradesco, o Sr. Júlio Alves Marques, declarou que a Organização Bradesco sempre considerou importante o investimento em capital humano.

O centro de treinamento do Banco Bradesco foi criado em 1976, inicialmente ligado à Fundação Bradesco. Com o passar do tempo e a evolução tecnológica descrita nas seções anteriores, o departamento ganhou e no ano de 2000 foi criado o TreiNet.

Após a criação da Universeg, através de uma parceria entre os departamentos de treinamento do Banco Bradesco e do Grupo Bradesco de Seguros foi criado, com o objetivo de oferecer treinamentos através da Internet, o TreiNetSeg.

3.5.2. A Definição

Antes de definir o TreiNetSeg, é importante que seja descrita a forma com que o Grupo Bradesco de Seguros entende o *e-learning*. Através da declaração dada por um funcionário do departamento de treinamento do Grupo, obtida através dos recursos utilizados na Seção 1.6, o *e-learning* é entendido como:

“o ensino realizado através de meios eletrônicos, através da internet ou intranet, com informações e instruções aos alunos visando a agregar atualização e conhecimento para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. No *e-learning*, as etapas de ensino são pré-programadas, divididas em módulos e são utilizados diversos recursos como *e-mail*, textos, imagens digitalizadas, *links* para fontes externas de informações”.

Compreendendo-se a definição acima, é possível definir o TreiNetSeg como o ambiente virtual de treinamento do Grupo Bradesco de Seguros. Cabe ressaltar que ele está inserido na estrutura da Universeg.

3.5.3. As vantagens

As informações da presente seção até a de número 3.5.11 foram baseadas no material disponibilizado pela empresa de acordo com a Seção 1.6.

As principais vantagens obtidas pelo Grupo Bradesco de Seguros com a utilização do TreiNetSeg são:

- fácil acesso à formação, sempre atualizada;
- diminuição de custos com treinamento;
- estímulo ao autodesenvolvimento dos funcionários.

3.5.4. O estágio atual do projeto

A Organização Bradesco já implementou o projeto de *e-learning* e atualiza e sofisticada seus recursos continuamente, tendo inclusive sido finalista do prêmio “*E-learning* Brasil 2004”, promovido pela MicroPower, que premia as melhores práticas aprendidas com a implantação do *e-learning* em suas organizações (BRADESCO SEGUROS, 2005).

Pode-se concluir que, de acordo com a seção 2.2.13, o projeto está em sua fase final, e agora a Organização Bradesco está realizando os processos de encerramento para que projetos de melhoria possam ser iniciados.

3.5.5. Os pré-requisitos

Para realizar um curso via o TreiNetSeg, o aluno deverá ser um funcionário do Grupo Bradesco de Seguros ou um corretor de seguros cadastro junto à Seguradora. A empresa não exige que o aluno possua nenhuma competência em especial e também não avalia nenhuma habilidade necessária para a realização de um curso via *e-learning*, conforme a seção 2.2.8.

3.5.6. A estrutura tecnológica

De acordo com a estrutura técnica apresentada na figura 4, os componentes abaixo foram identificados na estrutura de *e-learning* do Grupo Bradesco Seguros:

- Internet: por ser um requisito básico para a realização do *e-learning* e utilizada por toda a organização com diversas outras funções;
- Portal de Aprendizado: o ambiente TreiNetSeg é utilizado para realizar essa função, provendo a interface necessária para a realização do curso;
- LMS: diante do sucesso apresentado pelo treinamento virtual, a Organização Bradesco, sentindo a necessidade de aprimorar o processo para atender a novos requisitos de negócios, em outubro de 2004 começou a utilizar a plataforma Docent, do fabricante *Sum Total Systems*, como sua ferramenta de gerenciamento de treinamentos.

3.5.7. A equipe de trabalho

Os departamentos de treinamento do Grupo Bradesco de Seguros e o do Banco Bradesco são os responsáveis pelo TreiNetSeg.

O departamento de treinamento do Grupo Bradesco de Seguros tem como suas atribuições básicas a programação, a elaboração, a disponibilização do conteúdo dos cursos oferecidos, o gerenciamento das dúvidas e reclamações, revisão periódica dos conteúdos e coordenação dos participantes nos cursos.

O departamento de treinamento do Banco Bradesco trata do desenvolvimento e gerenciamento técnico dos cursos. Além disso, orienta os alunos nas questões técnicas, como forma de acesso, disponibilização de senha e duração do curso, entre outros.

De uma forma geral, pode-se identificar a participação de três áreas no TreiNetSeg – *marketing*, treinamento e tecnologia da informação – e mais de 235 funcionários.

3.5.8. As principais características dos cursos

A partir da disponibilização de uma lista com possíveis características de um curso via *e-learning*, o Grupo Bradesco de Seguros identificou como principais características dos cursos via TreiNetSeg:

- utilização de recursos sonoros e visuais;
- facilidade de navegação;
- utilização de figuras, diagramas durante o curso;
- textos curtos;
- facilidade de navegação;
- modularidade da informação;
- facilidade de compreensão;
- facilidade de acesso;
- possibilidade de diversos estilos de aprendizagem.

3.5.9. As principais características do site

As principais características do *site* do TreiNetSeg identificadas pelo Grupo Bradesco de Seguros foram:

- navegação entre os módulos do curso;
- catálogo de cursos disponíveis;
- matrícula em um curso através de cadastro de senha;
- disponibilização das informações complementares do curso.

3.5.10. O número de participantes

O gráfico 20 mostra a relação das pessoas inscritas (totalizando 4.396), nos treinamentos oferecidos e as desistências ocorridas no primeiro semestre de 2005. Cabe ressaltar que a empresa não disponibilizou o número de desistências de funcionários ocorridas no período, por problemas de acesso à informação, com exceção do mês de agosto.

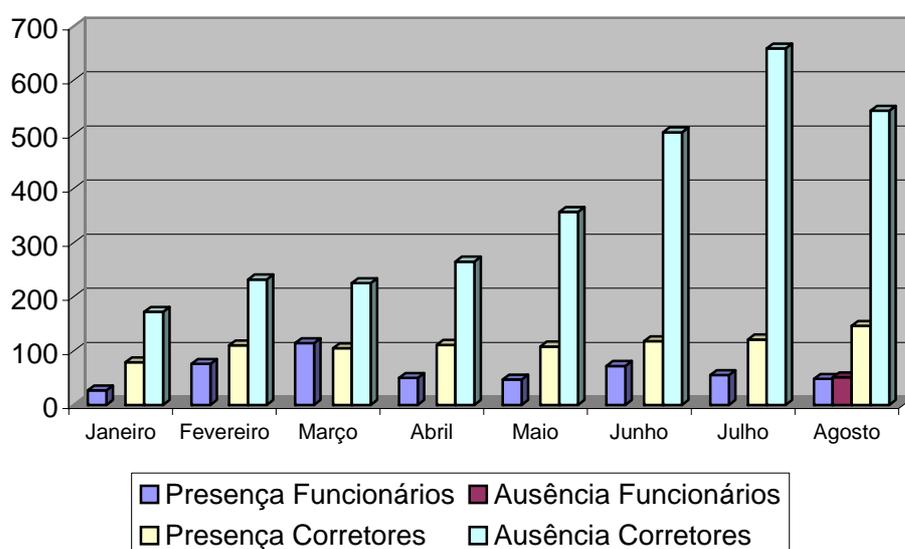


Gráfico 18: Presença x Ausência nos treinamentos do TreiNetSeg - 2005

Fonte: Bradesco Seguros (2005).

Após a análise do gráfico acima, pode-se concluir que cerca de 76% dos corretores e 51% dos funcionários que se inscrevem nos cursos desistem por diferentes motivos, que serão mostrados na seção seguinte.

3.5.1. O TreiNetSeg e suas dificuldades de utilização

Dentre as possíveis dificuldades de utilização encontradas pelos usuários do TreiNetSeg, destacam-se as listadas abaixo:

Tabela 14: Principais dificuldades dos usuários do TreiNetSeg

Dificuldade	%
Falta de Tempo	46
Problemas de Navegabilidade	24
Problemas no servidor de Internet	10
Problemas no micro	6
Não recebem confirmação e senha	5
Concluir o curso, mas não realizou a prova	3
Não foram avisados do início do curso	2
Outros	3

Fonte: Bradesco Seguros (2005).

4. UMA ANÁLISE DO TREINETSEG

A análise está dividida em três partes. A primeira seção se refere a algumas considerações sobre a Universeg, vez que ela é a base de sustentação do TreiNetSeg. A segunda trata das características do *e-learning* no Grupo Bradesco de Seguros, e a terceira analisa um curso oferecido e o portal de aprendizado, o *site* do TreiNetSeg.

As análises estão baseadas na revisão bibliográfica desta dissertação e têm como objetivo identificar os pontos fortes e a desenvolver do TreiNetSeg. A estratégia utilizada foi a de comparação, ou seja, as informações das seções 3.3 e 3.4, obtidas através do procedimento metodológico, descrito na seção 3.1, foram comparadas com os conceitos apresentados no capítulo 2.

4.1. Uma análise geral da Universeg

É importante ressaltar que as informações da seção 2.3.2, que serão utilizadas nesta análise, fazem referência ao mercado americano. De acordo com o gráfico 12, hoje um grande grupo das universidades corporativas dos Estados Unidos têm cerca de 6 a 7 anos de existência. Comparando a idade da Universeg, que é de apenas um ano, com essas universidades, pode-se concluir que a mesma está em fase embrionária.

O gráfico 13 mostra que os segmentos de seguros, financeiro e de serviços da economia americana são os que possuem maior quantidade de empresas que utilizam as universidades corporativas. No Brasil, o segmento de seguros é composto por 93 empresas, mas apenas a Bradesco Seguros e a Sul América Seguros utilizam as universidades corporativas para desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários e corretores (FENASEG, 2005).

Segundo o gráfico 14, os maiores investimentos se referem à equipe de trabalho; entretanto, de acordo com a seção 3.4.6, a Universeg não possui profissionais com dedicação integral.

O ensino presencial e a tecnologia através do TreiNetSeg, que serão analisados nas seções seguintes, são utilizados nos treinamentos oferecidos pela Universeg e são apresentados no gráfico 16.

4.2. As características identificadas do e-learning

De acordo com o gráfico 1, na seção 2.2.3, o crescimento do *e-learning* se deu a partir dos anos de 1999 e 2000. O TreiNet, ambiente de treinamento do Banco Bradesco, surgiu nessa mesma época, evoluindo posteriormente para o Grupo Bradesco de Seguros. Pode-se concluir que a Organização Bradesco acompanhou e contribuiu para a evolução do *e-learning* no Brasil.

O surgimento do *e-learning* no Grupo Bradesco de Seguros surgiu no seu departamento de treinamento. De acordo com o gráfico 2, na seção 2.2.3, 24% dos projetos de *e-learning* no país surgiram na área de treinamento das empresas. Logo, no quesito surgimento, o Grupo Bradesco de Seguros acompanhou o mercado nacional.

A área responsável pelo TreiNetSeg é o departamento de treinamento da seguradora e a área responsável pela entrega dos cursos é a área de tecnologia da informação do Banco Bradesco. Pode-se afirmar que essas características estão de acordo com as apresentadas pelo mercado nacional, demonstradas nos gráficos 4 e 5 (seção 2.2.3).

De acordo com a seção 3.5.4, o projeto de *e-learning* do Grupo Bradesco de Seguros, o TreiNetSeg, quando comparado ao gráfico 6 (seção 2.2.3), pode ser incluído em um grupo seletivo que ocupa 12% do mercado. Nesse grupo estão incluídas apenas as organizações que já implementaram seu projeto de *e-learning*.

De acordo com a seção 3.5.10, o número médio de alunos atendidos pelo TreiNetSeg no primeiro semestre do ano corrente é de aproximadamente 230 pessoas. Com esse número e de acordo com o gráfico 8, o Grupo Bradesco de Seguros está inserido num grupo de empresas que totaliza 18% do mercado nacional e atende até 500 pessoas por mês. De acordo com o mesmo gráfico, o número mensal é considerado pequeno, ainda mais se comparado com a quantidade de funcionários e corretores de seguros cadastrados junto à empresa.

De acordo com a mesma seção, o número médio de desistência dos cursos é 544 pessoas. É necessário que se faça uma análise das razões dessas desistências, apresentadas na seção 3.5.11, para verificar se a causa das mesmas corresponde realmente ao que foi apresentado.

O gráfico 9 (seção 2.2.3) demonstra o número de pessoas envolvidas exclusivamente em projetos de *e-learning*. De acordo com a seção 3.5.7, no Grupo Bradesco de Seguros não existem funcionários com dedicação exclusiva ao TreiNetSeg. Isso pode ser identificado como um ponto a ser desenvolvido, pois a não-exclusividade dos profissionais pode acarretar a não-especialização ou o conhecimento superficial do assunto pelos mesmos, impossibilitando grandes avanços técnicos e pedagógicos.

Analisando-se a quantidade de cursos oferecidos via TreiNetSeg, pode-se concluir que o Grupo Bradesco de Seguros está englobado no grupo de organizações que oferecem entre onze e vinte cursos via *e-learning*, o que corresponde à maioria no mercado nacional. Analisando a duração média dos cursos via TreiNetSeg, de acordo com a figura 2 (seção 2.2.3), o tempo utilizado para realização dos cursos não é o mais comumente utilizado pelas organizações. Esse tempo deve ser realizado, pois erros cometidos nessa variável podem acarretar um número de desistências elevado.

O Grupo Bradesco de Seguros, de acordo com os questionários aplicados, considera importante mensurar os resultados da aprendizagem, acompanhando as demais organizações no mercado brasileiro (gráfico 11, seção 2.2.3). Contudo, não faz uso de nenhum sistema para extrair

esse tipo de informação. A inexistência de sistema para obter tal informação pode ser considerada um ponto a se desenvolver.

4.3. O curso “Na trilha da Comunicação Eficaz” e o site do TreiNetSeg

Para complementar a análise, foi realizado um treinamento através do TreiNetSeg, no papel de corretor de seguros.

No ambiente de treinamento são disponibilizadas ferramentas no formato de *links*, ilustradas no Anexo C. São elas:

- Plano de Aprendizagem, descrita no item “acompanhamento” desta seção;
- Catálogo, que exhibe as atividades de aprendizagem agendadas;
- Pesquisar, que permite ao aluno visualizar os cursos e suas informações disponíveis para a realização no TreiNetSeg;
- Informações Pessoais, que permitem ao aluno gerenciar, consultar e alterar informações pessoais, como nome, telefone, *e-mail*, entre outros;
- Ajuda, descrita no item “Suporte” desta seção;
- Recursos, descrita no item “Conteúdo” desta seção;
- Áudio, que permite ao aluno ativar ou desativar o som utilizado durante as animações utilizadas no curso;
- Minhas Anotações, acessada através da ferramenta “Recursos”, que permite ao aluno fazer as anotações necessárias e acessá-las a qualquer momento durante a realização do curso.

O curso foi escolhido de forma aleatória, sendo observadas diversas características, que por sua vez foram divididas em três grupos: geral, qualidade e serviços. O grupo geral analisou as seguintes características:

- Título: Na Trilha da Comunicação Eficaz.
- Objetivo: de acordo com a seção 3.4.7, o curso deve levar o treinando a reconhecer a importância da comunicação eficaz para o seu sucesso pessoal e profissional, identificar os obstáculos mais comuns à comunicação oral e refletir sobre as suas dificuldades e suas limitações como comunicador.
- Tempo de execução: a carga horária total do curso é de quatro horas, de acordo com o calendário definido previamente. O aluno tem o máximo de 20 dias corridos a partir da data da matrícula para concluir integralmente o treinamento.
- Inscrição: a inscrição do curso pode ser feita através do *site* “100 % Corretor”, ilustrado no Anexo A, *site* exclusivo para corretores de seguros cadastrados junto à Bradesco Seguros. Cabe ressaltar que, uma vez que o conceito do TreiNetSeg é ser o ambiente virtual da Universeg, o acesso ao mesmo deveria ser oferecido através do *site* da própria Universeg.
- Acesso ao treinamento: depois de inscrito, o treinando possui duas formas de acessar o TreiNetSeg, via o *site* “100% corretor” ou através de um endereço *www* fornecido pela empresa. As possíveis formas de acesso e o tempo de disponibilização do *login* e da senha, que foi de três dias, podem contrariar a característica facilidade de acesso que, de acordo com seção 2.2.10, é necessária para um curso ideal via *e-learning*. Por outro lado, a utilização de *login* e senha, é um ponto positivo de acordo com a seção 2.2.11.

- Público-alvo: o curso pode ser realizado por funcionários ou corretores de seguros cadastrados junto à Bradesco Seguros. Nesta dissertação, o curso foi realizado como se o usuário fosse um corretor de seguros.
- Pré-requisitos de infra-estrutura: para a realização do treinamento é necessário que o aluno tenha um computador com acesso à Internet e com memória superior a 32 MB. Deve ter ainda alguns *softwares* instalados como o *Internet Explorer 5.5* ou superior, o *Flash Player 7.0* ou superior, o *Microsoft Java Virtual Machine* e ainda desativar os sistemas *antipopup's*, pois o *TreiNetSeg* é executado em um *pop up*. A configuração de *hardware* e *software* são requisitos normais nos PC's atuais. Deve-se atentar para a utilização de *pop ups*, pois um descuido pode permitir que programas como vírus e *spywares* se instalem na máquina, causando problemas não-mensuráveis.
- Pré-requisitos do aluno: o único pré-requisito necessário é que o aluno seja funcionário do Grupo Bradesco de Seguros ou um corretor de seguros cadastrado junto à empresa. Não existem pré-requisitos de habilidades pessoais. A seção 2.2.8, afirma que existem habilidades que o aluno de um curso via *e-learning* deve possuir. A não-obrigação dessas habilidades podem estar acarretando as dificuldades mencionadas na seção 3.5.11.
- Soluções Híbridas: o treinamento é oferecido apenas no ambiente virtual.

O grupo qualidade levou em consideração seguintes características:

- Conteúdo: o conteúdo do curso está dividido em cinco módulos, atendendo ao critério modularidade da informação exposto na seção 2.2.10. O primeiro módulo é um pré-teste cujo objetivo é verificar o grau de conhecimento do aluno sobre o assunto que será abordado durante o curso. Os três módulos seguintes constituem o desenvolvimento do curso, com a conceituação dos assuntos propostos. Para a realização do segundo e o

quarto módulos, o aluno tem o tempo máximo de 60 minutos, e para o terceiro, de 45 minutos. Caso esses tempos sejam ultrapassados, o aluno não poderá regressar aos módulos. O último módulo é constituído da avaliação final, que são perguntas diretamente relacionadas aos módulos anteriores. A forma como o curso aborda o tema pode ser considerada abrangente. Para auxiliar o aluno na realização do curso, são disponibilizados, através do *menu* “Recursos”, materiais adicionais como textos, documentos, apostilas e bibliografia utilizada, atendendo assim a algumas das características listadas na SEÇÃO 2.2.10, como textos curtos, utilização de *menus* e conectividade do texto.

- **Navegação:** a navegação necessária para a realização do curso pode ser considerada simples, necessitando apenas de conhecimentos básicos de informática, como saber utilizar o *browser*. Atende, assim, à característica navegação entre os módulos do curso citada na seção 2.2.11.
- **Design Instrucional:** são utilizados diversos recursos multimídia com o objetivo de aumentar a interatividade entre o aluno e o curso. A utilização de recursos sonoros é opcional e controlada pelo *menu* “Áudio”. Os recursos visuais são utilizados através de ilustrações animadas e gráficos. Os padrões visuais do curso, bem como os dos materiais complementares, podem ser considerados adequados, conforme a seção 2.2.10.
- **Avaliação:** a avaliação de conhecimentos é realizada em duas etapas do curso. A primeira, nomeada de pré-teste, tem como objetivo verificar os conhecimentos que o aluno possui antes da realização do curso. A segunda etapa, a avaliação, é realizada no último módulo do curso e testa se o aluno aprendeu os conceitos apresentados. Ambas só podem ser realizadas uma vez. Durante a realização das questões, o aluno pode alterar a resposta quantas vezes forem necessárias, porém após apertar o botão “Confirmar”, a resposta não poderá mais ser alterada. Essa situação pode trazer desconforto ao aluno,

pois não permite que o mesmo faça uma revisão das questões e respostas. Não existe aprovação ou reprovação na avaliação final. O aluno deve ficar com percentual de acertos superior a 30%. Caso contrário, o mesmo será aconselhado pelo Grupo Bradesco de Seguros a realizar o curso novamente. Um ponto identificado como desfavorável é a falta de certificação de conclusão do curso. Os alunos não recebem nenhum tipo de comprovação da conclusão dos cursos realizados via TreiNetSeg.

- Resultados: o principal resultado almejado pelo curso é dar conhecimento ao aluno de características e atitudes que um bom interlocutor deve ter para se expressar em público. O principal resultado esperado pelo aluno pode ser o de conhecer técnicas para se expressar bem em público.

O grupo serviços analisou as características abaixo:

- Suporte: o suporte oferecido ao aluno é feito através do *menu* “ajuda”. Contudo, são disponibilizadas apenas informações estáticas, não existindo nenhum tipo de interação entre o aluno e o conteúdo da ajuda. Não existe a possibilidade de enviar *e-mail* para o suporte técnico, tutor ou professor. Não existe nenhum tipo de tutoria, *on-line* ou presencial. Embasado nas seções 2.2.10 e 2.2.11, o suporte do curso pode ser apontado como um ponto a ser desenvolvido, pois não atende a algumas características mencionadas, como a existência de um bom tutor virtual, a orientação com professores, entre outros.
- Colaboração: a troca de experiências e conhecimentos entre os alunos e professores, utilizando diversos tipos de ferramentas, como *chat*, *e-mail* e fóruns de discussão, é uma das características mais valiosas de um curso, de acordo com a seção 2.2.10. Entretanto, no curso realizado, notou-se a ausência dessas ferramentas. A não-existência dessas

ferramentas pode comprometer toda a estrutura de um curso via *e-learning* e deve ser encarada como um ponto a ser desenvolvido.

- Acompanhamento: o curso e os demais cursos realizados pelo aluno podem ser acompanhados através de uma ferramenta disponível chamada “plano de aprendizagem”, conforme demonstrado no anexo C. Através dela, o aluno pode ter acesso a informações, como a ementa do curso que será realizado, ao *status* atual do curso, em andamento, não iniciado e concluído, bem como a seus respectivos módulos e resultados obtidos nas avaliações realizadas. A empresa tem acesso a essas informações das formas sintética e analítica, através de ferramentas internas de administração.
- Tipos de mídias utilizadas: de acordo com a seção 2.1.8, foi identificada a utilização de dois tipos de mídia – a mídia impressa, através de textos complementares e apostilas disponibilizadas no *menu* “recursos”, e o *e-learning*, que é a mídia inicialmente proposta para a realização do curso.

5. CONCLUSÃO

5.1. Conclusão e considerações finais

Ao final desta pesquisa é possível chegar a algumas conclusões sobre a educação à distância, *e-learning*, e suas aplicações no Grupo Bradesco de Seguros.

No Brasil, não é necessário somente oferecer oportunidades de formação continuada e atualização exigidas pela evolução econômica e tecnológica às pessoas. É necessário que se eleve o nível da educação básica desses trabalhadores. A necessidade apresentada pelas organizações de constante atualização dos seus funcionários e colaboradores, associada a dificuldades de tempo, espaço e custo, fez com que a educação à distância se apresentasse como uma forma viável de atendê-las.

O uso da tecnologia, em especial o *e-learning*, além da vantagem de possibilitar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, pode resultar em vantagens competitivas para as organizações, como redução de custos e otimização de tempo dos funcionários, desde que observados os conceitos e as boas práticas descritas na seção 2.2. E a decisão empresarial de utilizar o *e-learning*, bem como todo o processo para sua implementação, deve ser vista como uma grande oportunidade de mudança e aprendizagem, tanto para os profissionais envolvidos como para a própria organização.

Apoiado no desenvolvimento da presente pesquisa, pode-se concluir que a Universeg está em fase embrionária, pois possui características de uma universidade corporativa, mas ainda conserva características de um departamento de treinamento. Essas características, descritas na seção 2.3.6, devem ser entendidas como pontos a serem desenvolvidos para efetivar a plena conversão da Universeg em uma universidade corporativa.

A análise do TreiNetSeg demonstra que, mesmo com o projeto já implantado, ainda existem pontos considerados importantes em um projeto ou curso via *e-learning* a serem desenvolvidos ou reestruturados. Dentre os identificados no capítulo 4, destacam-se o *site* e a equipe envolvida.

É importante ressaltar que o foco da pesquisa foi analisar qualitativamente a estrutura do *e-learning* e os cursos oferecidos pelo Grupo Bradesco de Seguros via TreiNetSeg. Este estudo poderá ser utilizado por outras organizações que desejem implementar o *e-learning*, desde que sejam observadas e melhoradas as dificuldades encontradas e pontos a desenvolver identificados no capítulo 4 como acesso ao *site*, falta de um tutor virtual, falta de equipe especializada e demais observações nele realizadas, ou pelo meio acadêmico como fonte de pesquisa para futuros trabalhos.

5.2. Contribuições para a agenda futura de pesquisas em *e-learning* corporativo

Considerando a velocidade de evolução da tecnologia e o aumento da necessidade da formação continuada por parte dos profissionais e das organizações, são apresentadas a seguir algumas contribuições para pesquisas futuras.

É interessante que seja realizada uma análise quantitativa do TreiNetSeg, como proposta de pesquisar o nível de satisfação dos alunos e dos professores e os aspectos relacionados a essas variáveis, objetivando uma evolução desse tipo de treinamento.

Ainda tendo o TreiNetSeg como foco de pesquisa, é interessante que seja feita uma comparação dos seus pontos fortes e a desenvolver com outros ambientes de *e-learning* corporativos, como o *campus* virtual da Universas, a Universidade Corporativa da Sul América Seguros, com o objetivo de apresentar novas ou diferentes formas de se realizar treinamentos utilizando essa tecnologia.

Com o objetivo de construir uma visão geral do mercado de *e-learning* corporativo brasileiro, é interessante que se faça uma pesquisa, utilizando uma amostra de empresas do mercado nacional que utilizam essa tecnologia em seus treinamentos, que avalie a implantação do *e-learning* e seus resultados.

E por fim, tendendo para o lado técnico do *e-learning*, é interessante que sejam estudados seus aspectos tecnológicos, como pré-requisitos, *softwares* e *hardwares* utilizados e suas inter-relações.

REFERÊNCIAS

- Aviation Industry Computer-Based Training Committee*. Disponível em: <<http://www.aicc.org>>. Acesso em: 23 ago. 2005.
- ANDRADE, Mari Elen Campos de. Processo de Ensino. **Aprendizagem via Internet**. 2001. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.
- AQUINO, Maria Clara Jobst de. Internet e a Comunicação Empresarial: um estudo da importância da presença das empresas na rede. In: CONGRESSO VIRTUAL DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 1., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: COMTEXTO, 2004. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/artigomariaclarajobst.htm>>. Acesso em: 18 mai. 2005.
- BASTOS, Luiz Eduardo Marques. **Avaliação do e-learning corporativo no Brasil**. 2003. 283 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Bahia. 2003.
- BESSANI CAMPOS, Fortunato et al. **Regulamento do imposto de renda: Decreto ° 3000, de 1999 – atualizado até 21/07/2004**. São Paulo: Resenha Editora, 2004, 2.690 p..
- BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia Científica**. 2004. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm>>. Acesso em: 30 mai. 2005.
- BIRCH, Daniel. Competências necessárias para um aluno bem-sucedido no ambiente de *e-learning*. **e-learning Brasil**, São Paulo, ano 2, n. 20, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br>>. Acesso em: 20 mai. 2005.
- BOGO, Luis Henrique. **Criação de Comunidades Virtuais a partir de Agentes Inteligentes: uma aplicação em e-learning**. 2003. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação à distância. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/>>. Acesso em: 18 ago. 2005.
- BRASIL. Ministério das Comunicações. Disponível em: <<http://www.idbrasil.gov.br>>. Acesso em 15 ago. 2005.
- _____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 18 jun. 2005.
- _____. Decreto n. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da LDB. **Lex – Coletânea de Legislação e Jurisprudência Edição Federal**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 25, p. 150-158, 1998.
- _____. Decreto n. 2.561, de 27 de abril de 1998. Altera a relação dos arts. 11 e 12 do Decreto n. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o disposto no art. 80 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lex – Coletânea de Legislação e Jurisprudência Edição Federal**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 25, p. 150-158, 1998.
- BRESSAN, Flávio. O Método Estudo de Caso. **Revista Administração On-line**. São Paulo, v. 1, n. 1, jan. 2000. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_on-line/art11/flavio.htm>. Acesso em: 15 mar. 2005.

BRITTO, Marcela. Crise de Identidade. **Revista TI Master**. São Paulo, mai. 2005. Seção Matérias. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=348>. Acesso em: 08 jun. 2005.

CAMPOS, Gilda Helena Bernardino de. Vantagens, desvantagens e novidades da EAD. **Revista TI**, São Paulo, nov. 2000. Seção Colunas. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/colunistas/ler_colunas_emp.asp?cod=253>. Acesso em: 14 mar. 2005.

CONFIRA um raio-x sobre a internet no Brasil. **Folha On-line**, São Paulo, 25 mai. 2005, Informática. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica>>. Acesso em 18 jul. 2005.

COSTA, Ana Cláudia Athayde da. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001, 80 p. ISBN 85-7303-304-5.

Critérios utilizados para selecionar soluções de *e-learning*. **e-learning Brasil**. São Paulo, mar. 2005. Seção Pesquisa. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2005.

EMBACHAER, Airton. Educação Corporativa. In: **Revista Aprender Virtual**. São Paulo, maio. 2003. Seção Notícias. Disponível em: <http://www.aprenderonline.com.br/ver_noticia.php?codigo=31>. Acesso em: 05 abr. 2005.

Estágio do *e-learning* nas Organizações Brasileiras. **e-learning Brasil**. São Paulo, fev. 2005. Seção Pesquisa. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br>>. Acesso em: 31 ago. 2005.

Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização. Disponível em: <<http://www.fenaseg.org.br>>. Acessado em: 13/11/2005.

Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das Empresas Corretoras de Seguros. Disponível em: <<http://www.fenacor.org.br>>. Acessado em: 13/11/2005.

FERRARI, Fernanda Barbosa. **Análise do Modelo de Orientação de Pesquisa: Um Estudo de Caso no Laboratório de Ensino à distância da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2002. 76 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

FINN, Amy. *Trends in E-learning. Learning Circuits – ASTD's On-line Magazine Covering E-learning*, Virginia, nov. 2002. Seção Articles. Disponível em: <<http://www.learningcircuits.org/2002/nov2002/finn.htm>>. Acesso em: 23 mai. 2005.

GARCIA, Paulo Sergio. **A Internet como nova mídia na educação**, 1997. Disponível em: <<http://www.geocities.com/Athens/Delphi/2361/index.html>>. Acesso em 10 fev. 2005.

HASHIMOTO, Marcos. Tempo de Convergir. **Você S.A. On-line**, São Paulo, nov. 2002. Disponível em: <http://vocesa.abril.uol.com.br/aberto/colunistas/pgart_07_26112002_4179.shl>. Acesso em: 23 mai. 2005.

Instructional Management Systems. Disponível em: <<http://www.imsproject.org/specifications.html>>. Acessado em: 23/08/2005.

LENNOX, Duncan. Aprimorando o uso do *e-learning*. In: SEMINÁRIO NACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, 3., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABED, 2005.

LEMONS, Dannyela da Cunha. **Educação Corporativa: Pesquisa de Soluções em E-learning e Modelos de Universidades Corporativas**. 2003. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

LOCH, Murialdo. Universidades Corporativas Catarinenses: uma Análise Teórica. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.

MARQUES, Camila. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 nov. 2004. Folha Educação. Disponível em:

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2004/educacaoadistancia/vantagens_e_desvantagens.shtml>. Acesso em: 02 ago. 2005.

MASIE, Elliott. *E-learning* com e de experiência. **Revista TI**, São Paulo, dez. 1999. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=38>. Acesso em: 03 mar. 2005.

MICHAELIS. 1975. **Grande Dicionário Brasileiro**. São Paulo. Melhoramentos.

NUNES, Ivônio Barros. Noções de Educação à distância. **Revista de Educação à distância**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 07-25, abr. 1994.

PAULA, Keilla Carrijo de; FERNEDA, Edilson; FILHO, Maurício Prates de Campos. Elementos para a implantação de cursos à distância. **Colabor@** - Revista Digital da CVA-RICESU, v. 2, n. 7, mai. 2004. Seção Artigos. Disponível em: <<http://gemini.ricesu.com.br/colabora/n7/index1.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2005.

PINHEIRO, Marco Antonio. **Estratégias para o Design Instrucional de Cursos pela Internet: Um Estudo de Caso**. 2002. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PIMENTEL, Cristiane da Costa; SANTOS, Neide. *E-learning*: novos rumos em educação e treinamento. **Em pauta** – Cadernos do IME (Publicação Semestral do Instituto de Matemática e Estatística da UERJ), Rio de Janeiro, v. 13, 2002. Disponível em: <<http://magnum.ime.uerj.br/cadernos/cadinf/vol13/>>. Acesso em: 22 abr. 2005.

Quais as áreas responsáveis pelo *e-learning*. **e-learning Brasil**. São Paulo, mai. 2002. Seção Pesquisa. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br>>. Acesso em: 21 ago. 2005.

RIO DE JANEIRO (Estado). Deliberação CEE n. 267, de 15 de maio de 2001. Considera como de educação à distância os Centros de Estudos Supletivos e outras instituições de ensino, e dá outras providências. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.cee.rj.gov.br/coletanea/d267.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2005.

_____. Deliberação CEE n. 275, de 5 de março de 2002. Fixa normas para credenciamento de instituições e autorização de cursos sob a forma de Educação à distância no Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.cee.rj.gov.br/coletanea/d275.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2005.

_____. Deliberação CEE n. 289, de 31 de agosto de 2004. Revoga o artigo 5º da Deliberação CEE n. 263/01, e altera as normas para a expedição de Certificados de cursos destinados à Educação de Jovens e Adultos ministrados sob qualquer metodologia, e para certificados ou Diplomas de cursos de Educação Profissional de Nível Técnico desenvolvidos sob a metodologia de Educação à distância, e dá providências. Disponível em: <<http://www.cee.rj.gov.br/coletanea/d289.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2005.

_____. Deliberação CEE n. 290, de 14 de setembro de 2004. Estabelece normas para credenciamento e criação de núcleos e pólos de instituições dedicadas a oferta de Educação à distância no Estado do Rio de Janeiro e altera o artigo 1º, o parágrafo único do artigo 3º, o “caput” do artigo 9º e revoga o parágrafo 3º do artigo 9º, da Deliberação CEE n. 275/2002. Disponível em: <<http://www.cee.rj.gov.br/coletanea/d290.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2005.

SALES, Rosemary Bom Conselho. **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o Surgimento das universidades Corporativas**. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

SANT'ANA, Carolina. **Virtu@lizando: Experiência de um curso via e-learning**. 2003. 82 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

SILVA, Deborah Ribeiro. Educação Corporativa. **Revista Estudante On-Line**, São Paulo, nov. 2002. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Educacao_Corporativa_Deborah_Ribeiro_Silva.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2005.

SILVA, José Felipe. O ciclo de vida dos projetos de e-learning. **Developers' Magazine**, Rio de Janeiro, dez. 2002. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.itcom.com.br/pdf/Ciclo_de_Vida_Projetos_eLearning.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2005.

SMITH, Marcelo. O e-learning corporativo no Brasil. **Intranet Portal**, São Paulo, mar. 2005. Seção e-learning. Disponível em: <http://www.intranetportal.com.br/e-learning/el_4>. Acesso em: 23 mai. 2005.

Superintendência de Seguros Privados. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/principal.asp>>. Acesso em: 15 set. 2005.

TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003, 248 p. ISBN 85-224-3434-4.

UNIVERSEG. Desenvolvido pelo Grupo Bradesco Seguros, 2004. Apresenta informações sobre a Universeg e o TreiNetSeg. Disponível em: <<http://www.universeg.com.br>>. Acesso em: 06 mai. 2005.

Universeg, da Bradesco, supera expectativas. **Cobertura Mercado de Seguros**, São Paulo, v. 44, set. 2005. Seção Clip-Seg Hoje. Disponível em: <<http://www.skweb.com.br/>>. Acesso em: 06 out. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, 212 p. ISBN 85-363-0462-6.

ANEXOS

Anexo A – Telas do site 100% Corretor

Bradesco Seguros | Área Geral - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address https://www.bradescosseguros.com.br/100Corretor/br/areageral/universeg/index.asp?ctrl=BSYHVCARHxEqAAACWqYqXTDIg&cd_cgccpf=02670860753&id_cda=1

07 de outubro de 2005 - 08:53 SAIR

Bradesco Site 100% Corretor
Seguros e Previdência

ÁREA GERAL AUTO RE SAÚDE VIDA PREVIDÊNCIA GARANTIA PLUS

Consulta Expressa | Infoseguro | Comunicação | Cadastro de produtores | **UniverSeg** | Clube de Benefícios | Selecionar um Serviço

Extrato Vida e Previdência | Informe de Rendimentos |

UNIVERSEG

Acreditando que a atualização contínua é peça-chave no desenvolvimento da carreira, o Grupo Bradesco de Seguros criou o UniverSeg, o Universo do conhecimento do Seguro. 100% Corretor, que tem como objetivo principal capacitar corretores para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e que exige constante agilidade e renovação.

Numa época, onde conhecimento e informação são muito valorizados, o UniverSeg chega ao mercado com uma gama de cursos virtuais e presenciais, cujos conteúdos programáticos foram cuidadosamente selecionados de modo a ampliar o seu conhecimento acerca dos produtos do Grupo Bradesco de Seguros e sua aplicabilidade no dia-a-dia, levando ainda em conta aspectos como liderança, motivação e trabalho em equipe.

Para conhecer mais sobre os cursos Virtuais e Presenciais disponíveis, basta clicar sobre os respectivos no menu principal. Temos ainda uma área exclusiva para novidades, onde apresentaremos os cursos que já estão em desenvolvimento e que serão lançados em breve pelo UniverSeg.

Virtual ou Presencial, escolha seu curso e comece o quanto antes. Afinal, quem é 100% parceiro do Grupo Bradesco de Seguros merece ter as melhores chances de aprimoramento profissional.

+ TREINAMENTO VIRTUAL

Forma de ensino 100% on line que possibilita o auto-aprendizado, pois é você quem define a melhor hora e local para estudar.

+ TREINAMENTO PRESENCIAL

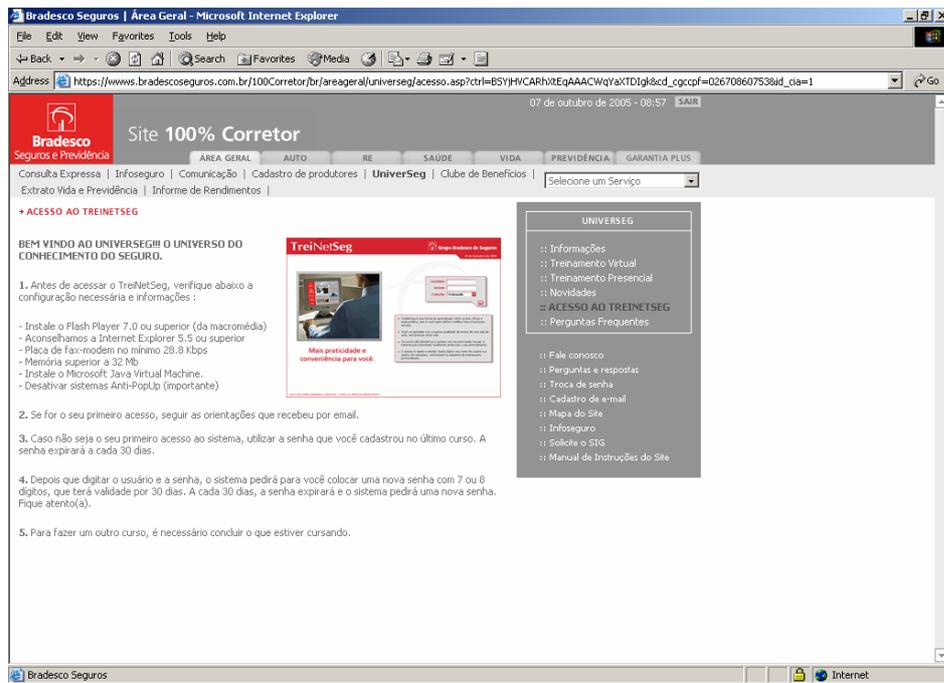
Os cursos Presenciais são um importante passo para você ampliar seu conhecimento e aumentar suas chances profissionais.

UNIVERSEG

- INFORMAÇÕES
- Treinamento Virtual
- Treinamento Presencial
- Novidades
- Acesso ao TreiNetSeg
- Perguntas Frequentes
- Fale conosco
- Perguntas e respostas
- Troca de senha
- Cadastro de e-mail
- Mapa do Site
- Infoseguro
- Solicite o SIG
- Manual de Instruções do Site

https://www.bradescosseguros.com.br/100Corretor/br/areageral/universeg/aceso.asp?ctrl=BSYHVCARHxEqAAACWqYqXTDIg&cd_cgccpf=0

Internet



Anexo B – Telas do site da Universeg



UniverSeg - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address http://www.universeg.com.br/cursosvirtuais.asp




UNIVERSEG
CURSOS VIRTUAIS
CURSOS PRESENCIAIS
NOVIDADES
7 de outubro de 2005

Produto

- ⚡ Automóvel
- ⚡ Vida e Previdência
- ⚡ Saúde Massificado
- ⚡ Ramos Elementares Massificado

Liderança / Equipes

- ⚡ Aventura de Liderança
- ⚡ Business Plan
- ⚡ Coaching
- ⚡ Desenvolvimento Pessoal
- ⚡ Equipes de Alta Performance
- ⚡ Gestão da Mudança
- ⚡ Gestão do Tempo
- ⚡ Na Trilha da Comunicação Eficaz
- ⚡ Técnicas e Práticas de Negociação
- ⚡ Vendas Consultivas

Outros Programas

- ⚡ Matemática Financeira
- ⚡ Comunicação Escrita

Cursos Virtuais

Os Cursos Virtuais são perfeitos para quem precisa aprender e se manter atualizado, mas não tem tempo ou vive num local distante das salas de aula.

Por isso, o Grupo Bradesco de Seguros investiu em tecnologia e metodologia de ensino virtual (e-learning) e lançou o TreiNetSeg - uma oportunidade única e com muitas vantagens para os corretores de seguros.

No TreiNetSeg os cursos são rápidos, interativos e o que é melhor: você, corretor, é quem dita o ritmo do aprendizado, escolhendo como e quando deseja fazê-lo, de acordo com sua conveniência.

Para se inscrever nos Cursos Virtuais, você precisa:

- Trabalhar com o Grupo Bradesco de Seguros
- Ser cadastrado no Site 100% Corretor
- Acessar a área do UniverSeg no Site 100% Corretor

Após solicitar a inscrição no curso de sua escolha no Site 100% Corretor, você receberá por email dados de login para acesso imediato ao **TreiNetSeg**, a sala virtual do UniverSeg, onde você estudará à distância.

⚡ Fale conosco
⚡ Perguntas Frequentes

BRADESCO SEGUROS • 2004 • TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

http://www.universeg.com.br/cursosvirtuais.asp

UniverSeg - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address http://www.universeg.com.br/cursospresenciais.asp




UNIVERSEG
CURSOS VIRTUAIS
CURSOS PRESENCIAIS
NOVIDADES
7 de outubro de 2005

Produto

- ⚡ Automóvel
- ⚡ Saúde Massificado
- ⚡ Ramos Elementares Massificado
- ⚡ Garantia Plus
- ⚡ Vida e Previdência
- ⚡ Seguro Residencial / Bilhete
- ⚡ RD - Equipamentos

Vendas

- ⚡ Vendas Aplicadas ao Produto Auto
- ⚡ Vendas Aplicadas ao Produto RE
- ⚡ Vendas Aplicadas ao Produto Saúde

Outros Programas

- ⚡ Comunicação & Desenvolvimento Profissional

Cursos Presenciais

Os Cursos Presenciais do UniverSeg são um importante passo para você ampliar seu conhecimento e aumentar suas chances profissionais.

As salas de aula contam com os melhores recursos didáticos e dão a você a oportunidade de ter contato direto com os instrutores.

Nossa equipe de instrutores é formada por profissionais qualificados, que atuam também nos programas de treinamento para funcionários do Grupo Bradesco de Seguros.

Para conhecer mais detalhes sobre os Cursos Presenciais, basta clicar sobre o curso desejado no menu à esquerda.

Para se inscrever nos Cursos Presenciais, você precisa:

- Trabalhar com o Grupo Bradesco de Seguros
- Ser cadastrado no Site 100% Corretor
- Acessar a área do UniverSeg no Site 100% Corretor, onde você se inscreve.

Após solicitar a inscrição no curso de sua escolha no Site 100%

⚡ Fale conosco
⚡ Perguntas Frequentes

BRADESCO SEGUROS • 2004 • TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

http://www.universeg.com.br/cursospresenciais.asp

Anexo C – Telas do TreiNetSeg

http://treinet.bradesco.com.br - Login - Microsoft Internet Explorer

TreiNetSeg

Grupo Bradesco de Seguros

3 de Outubro de 2005



Mais praticidade e conveniência para você.

USUÁRIO

SENHA

[Esqueceu sua senha?](#)

- TreiNetSeg é uma forma de aprendizado 100% on line, eficaz e muito prática, pois é você quem define a melhor hora e local para estudar.
- Você vai aprender com a mesma qualidade de ensino de uma sala de aula, sem precisar estar nela.
- Os cursos são interativos e contam com recursos áudio-visuais e material para download, facilitando ainda mais o seu entendimento.
- O acesso é rápido e simples; basta digitar seu nome de usuário e a senha. Em instantes, você estará no ambiente de treinamento personalizado.

2004 Copyright Bradesco Seguros - Todos os direitos reservados

Concluído Internet

http://treinet.bradesco.com.br - BRADESCO - TREINET - Microsoft Internet Explorer

TreiNetSeg

Grupo Bradesco de Seguros

3 de Outubro de 2005

- PLANO DE APRENDIZAGEM
- CATÁLOGO
- PESQUISAR
- INFORMAÇÕES PESSOAIS
- VOLTAR
- SAIR

Plano de Aprendizagem para FRANCISCO JOVANDO QUEIROZ DE ALBUQUERQUE

[Resumo](#) [Detalhes do plano](#) [Certificações](#) [Histórico do Plano](#)

Resumo

[Mostrar Progresso do Plano](#)

Em andamento

Código	Título	Situação	Ação
COM-EFIC-W-01	Na Trilha da Comunicação Eficaz	Matriculado	Iniciar

Aprendizagem planejada

Código	Título	Recomendação	Data de vencimento:	Ação
<i>Você não possui nenhuma Atividade de Aprendizagem planejada.</i>				

2004 Copyright Bradesco Seguros - Todos os direitos reservados

Concluído Internet

http://treinet.bradesco.com.br - BRADESCO - TREINET - Microsoft Internet Explorer

TreiNetSeg

Grupo Bradesco de Seguros

3 de Outubro de 2005

- PLANO DE APRENDIZAGEM
- CATÁLOGO
- PESQUISAR
- INFORMAÇÕES PESSOAIS
- VOLTAR
- SAIR

SCORM Unidades atribuíveis do curso

Na Trilha da Comunicação Eficaz

Título	Pontuação	Situação	Ação
<input type="checkbox"/> Na Trilha da Comunicação Eficaz			
Introdução e Pré-teste		Não Iniciado	Acessar
Preparando-se para a Aventura		Não Iniciado	Acessar
A Trilha: Superando os Obstáculos		Não Iniciado	Acessar
A Conquista		Não Iniciado	Acessar
Avaliação		Não Iniciado	Acessar

Atualizar

2004 Copyright Bradesco Seguros - Todos os direitos reservados

Applet: API started

Internet

Na trilha da **Comunicação Eficaz** » Recursos Ajuda **Áudio** LIGA DESL.

Na trilha da Comunicação Eficaz

Recursos

Recursos

Você poderá rever os textos adicionais e a bibliografia deste curso, acessando os *links* abaixo:

Módulo 2. A trilha: superando os obstáculos

-  *Check list*
-  *Dicção*
-  *Movimento corporal*
-  *Tipos de comunicadores*
-  *Segredos*
-  *Seu corpo é um diferencial competitivo?*

Módulo 3. A Conquista

-  *Sugestões para um plano de ação*

Bibliografia

- 

Créditos

APOSTILA
(Conteúdo do curso)

Minhas Anotações

Clique sobre a lupa.



©Copyright Mentor Tecnológica / Instituto MNC - 2003

Na trilha da **Comunicação Eficaz** » Recursos Ajuda **Áudio** LIGA DESL.

 **Na trilha da Comunicação Eficaz**
Ajuda

Como Navegar pelo Curso? 01 de 04

Este curso está dividido nas seguintes etapas:

- ▶ Pré-teste.
- ▶ Módulo 1: Preparando-se para a aventura.
- ▶ Módulo 2: A trilha: superando os obstáculos.
- ▶ Módulo 3: A Conquista.
- ▶ Avaliação.



©Copyright Mentor Tecnologia / Instituto MEC - 2020

Clique sobre o botão "Avançar".

Na trilha da **Comunicação Eficaz** » Recursos Ajuda **Áudio** LIGA DESL.

 **1. Preparando-se para a aventura**
Submenu

Tempo previsto para término deste Módulo: 45 min.

Módulo 1

Reconhecer a importância da comunicação eficaz para o sucesso pessoal e profissional.

- 1.1 Visão Geral
- 1.2 Princípios Básicos da Comunicação
- 1.3 O Medo de Falar em Público
- 1.4 Recursos para lidar com o Medo
- 1.5 Desafio
- 1.6 Conclusão

ATENÇÃO
Os dados digitados durante a realização do curso ficam armazenados no computador em uso. Portanto, recomendamos realizar o curso em um único computador.

©Copyright Mentor Tecnologia / Instituto MEC - 2020

Na trilha da **Comunicação Eficaz** » Recursos Ajuda **Áudio** LIGA DESL.

 **2. A trilha: superando os obstáculos**
Submenu

 Tempo previsto para término deste Módulo: 60 min.

 **Módulo 2**

Reconhecer métodos e técnicas para falar em público com segurança, clareza e naturalidade.

- 2.1 Visão Geral
- 2.2 O CHA
- 2.3 Planejando
- 2.4 Apresentando
- 2.5 Avaliando
- 2.6 Desafio
- 2.7 Conclusão

ATENÇÃO
Os dados digitados durante a realização do curso ficam armazenados no computador em uso. Portanto, recomendamos realizar o curso em um único computador.

©Copyright Mentor Tecnologia / Instituto MEC - 2003

Na trilha da **Comunicação Eficaz** » Recursos Ajuda **Áudio** LIGA DESL.

 **3. A Conquista**
Submenu

 Tempo previsto para término deste Módulo: 45 min.

 **Módulo 3**

Elaborar um plano de ação.

- 3.1 Visão Geral
- 3.2 Plano de Ação Pessoal
- 3.3 Conclusão

ATENÇÃO
Os dados digitados durante a realização do curso ficam armazenados no computador em uso. Portanto, recomendamos realizar o curso em um único computador.

©Copyright Mentor Tecnologia / Instituto MEC - 2003

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)