



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Informática
Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação

Educação Corporativa como fator de Desenvolvimento de Competências em Empresas de Pequeno e Médio Porte

EDUARDO DURANTE ITACARAMBI

Brasília-DF
2005

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Eduardo Durante Itacarambi

**Educação Corporativa como fator de
Desenvolvimento de Competências em
Empresas de Pequeno e Médio Porte**

Prof. Dr. Edilson Fernalda

Orientador

Prof. Dr. Rogério Alvarenga

Co-orientador

Brasília-DF
2005

Ficha elaborada pela Coordenação de Processamento do Acervo do SIBI – UCB.

TERMO DE APROVAÇÃO

Dissertação defendida e aprovada em 23 de agosto de 2005, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação no Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília.

Composição da Banca Examinadora:

Prof. Dr. Edilson Ferneda

Prof. Dr. Rogério Alvarenga

Profa. Dra. Germana Menezes da Nóbrega

Prof. Dr. Evandro de Barros Costa

UCB
Brasília/DF

Agradecimentos

Acima de tudo minha gratidão ao meu Senhor Deus, que enviou seu filho Jesus Cristo para que todos os nossos pecados fossem perdoados e assim alcançarmos a salvação por seu intermédio. DISSE JESUS: “Eu sou o caminho a verdade e a vida, ninguém vai ao Pai senão por mim”.

Agradeço minha esposa Janice Masson Itacarambi, meus filhos Pedro Henrique Masson Itacarambi, Ana Gabrielly Masson Itacarambi e Rayssa Masson Durante Itacarambi, que são os maravilhosos presentes que Deus colocou em minha vida e com grande entusiasmo incentivaram este trabalho e lutaram ao meu lado em todo o tempo. Graças a Deus por minha família.

Agradeço meus pais Francisco Manoel Itacarambi e Valdete Durante Itacarambi que em toda minha vida incentivaram e apoiaram meus projetos de estudos e trabalho.

Agradeço ao meu orientador pelas suas inestimáveis contribuições, paciência, dedicação e muita atenção nos momentos mais difíceis. Certamente eu não poderia expressar minha gratidão ao meu orientador apenas com palavras, então dou graças a Deus pelo meu orientador.

Agradeço ao meu co-orientador pelas palavras firmes e toda sua atenção nos momentos decisivos.

Agradeço a querida amiga Georgiane que pacientemente acolheu-me em momentos de grandes dificuldades e seus conselhos se tornaram motivo e força para continuar e chegar até o final.

Externo meus agradecimentos ao Prof. Eduardo Moresi, pessoa exemplar que nos momentos e oportunidades em que estivemos juntos, proferiu palavras de ensinamento e sabedoria que foram fundamentais nesta jornada.

Agradeço também todos os professores, colegas da UCB e alunos da turma do MGCTI/2003, por todos os momentos de convivência e trabalho juntos que se transformaram em experiências importantes para minha vida.

Resumo

Inseridas em um ambiente de elevada competição, as empresas buscam se organizar no sentido de acelerar o processo de acúmulo e transmissão dos conhecimentos fundamentais às suas estratégias empresariais. Ocorre que transformar informações não estruturadas em conhecimento aplicável à inovação de processos organizacionais está altamente relacionado às competências pessoais e profissionais. Para isso, um dos caminhos atualmente em destaque é a utilização de modelos organizacionais voltados para o aprendizado e auto-desenvolvimento dos profissionais, buscando, assim, superar as necessidades de competências gerenciais e posicionar-se competitivamente. É o que vem sendo chamado de Educação Corporativa. No entanto, investimentos nesse sentido têm sido feitos notadamente por organizações de grande porte, haja vista os custos envolvidos. Por outro lado, pequenas empresas enfrentam grandes desafios impostos pela nova ordem econômica, necessitando, mais do que nunca, profissionais capacitados para fazer frente a tais desafios. Nesse contexto, este trabalho busca identificar as lacunas a respeito de treinamento e capacitação de profissionais em cargos gerenciais. Serão alvo deste trabalho as empresas de pequeno e médio porte atuantes no comércio varejista do Distrito Federal. Apoiados por associações de classe interessadas na abordagem desta dissertação, analisar-se-á uma amostra de empresas filiadas à ACDF – Associação Comercial do Distrito Federal. Neste sentido, faremos levantamento das necessidades e carências das empresas e análise das possibilidades de desenvolvimento destas organizações, através das lacunas identificadas nos resultados das pesquisas.

Palavras-chave: Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Educação a Distância, Capacitação Profissional, Competências Profissionais Competitividade.

Abstract

In a high competitive market, companies seek organization to accelerate the process of acquiring and transmitting the fundamental knowledge regarded to the company strategies. Transforming non-structured information into useful knowledge to innovate organizational processes is highly related to the personal and professional competences. Nowadays, one of the highlighted ways to do this is to use the organizational models aimed to the learning e self-development of professionals, seeking to surpass the needs of management competences and to position one competitively. It is what has been called Cooperative Education. However, investments on this have noticeably been done by large organizations, due to the costs involved. In one hand, small companies face big challenges imposed by the new economical rules and need, more than ever, capable professionals to deal with those challenges. In this context, this work searches the identification of gaps regarded to the training and making professionals in management positions capable. The active companies of small and medium sizes in the retailer commerce of Distrito Federal will be the targets of the present work. Supported by class associations interested in the approach of this essay, a sample of the member companies of ACDF – Associação Comercial do Distrito Federal (CADF – Commercial Association of the Distrito Federal) – will be analyzed. In this way, the companies' needs and the analyses of the possibilities of this organizations' development will be raised, through the gaps identified by the researches' results.

Sumário

Capítulo 1 – Introdução	01
1.1 Contextualização e Relevância	04
1.2 Objetivo Geral	06
1.3 Objetivos Específicos	07
1.4 Estrutura do Trabalho	07
Capítulo 2 – Descrição da pesquisa	09
2.1 Questão da pesquisa	09
2.2 Delimitação do estudo	09
2.3 Síntese da pesquisa	09
2.4 Justificativa da pesquisa	10
2.5 Objetivo da pesquisa	12
2.6 Definição do problema: hipótese	12
2.7 Justificativas dos desdobramentos da hipótese	14
Capítulo 3 – Referencial Teórico	16
3.1 A gestão do conhecimento e o capital intelectual nas organizações	16
3.1.1 Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva.....	18
3.1.2 A equipe de criação do conhecimento	23
3.1.3 O conhecimento nas organizações.....	24
3.2 Aprendizagem organizacional	38
3.2.1 Alguns conceitos de aprendizagem organizacional.....	39
3.3 Inteligência organizacional	55
3.4 Educação Corporativa	61
3.4.1 O Impacto da Educação Corporativa na Sobrevivência Empresarial	61
3.4.2 O Papel da Educação Corporativa	62
3.4.3 Os novos rumos da educação corporativa segundo os princípios educacionais da UNESCO	64
3.4.4 A educação como negócio	67
3.4.5 Educação a Distância - conceituação e características	68
3.4.6 E-Learning	70
3.4.7 Universidades Corporativas.....	80
Capítulo 4 – Materiais e métodos	90
4.1 Etapas da pesquisa de campo	90
4.2 Classificação do estudo	91
4.3 População	92
4.4 Procedimento para a obtenção da amostra	92
4.5 Técnica de coleta de dados	92
4.6 Organização e estruturação da coleta de informações e espaço de possibilidades	93
4.7 Limitações	95

Capítulo 5 – Análise dos resultados	96
5.1 Dados e informações sobre universo da pesquisa	96
5.2 Análise dos desdobramentos da hipótese e os resultados das pesquisas nas EPMP do DF	110
5.2.1 Primeiro desdobramento da hipótese	110
5.2.2 Segundo desdobramento da hipótese	111
5.2.3 Terceiro desdobramento da hipótese	112
5.2.4 Quarto desdobramento da hipótese	112
5.3 Visão geral	113
 Capítulo 6 - Conclusões e recomendações	124
 Referências	128
 Apêndice 1 – Questionário	135

Relação de figuras

Figura 1: Os quatro processos de conversão do conhecimento.....	21
Figura 2: Momentos Cíclicos da Gestão do Conhecimento.....	29
Figura 3: As estratégias definem as competências que redefinem as estratégias pela aprendizagem.....	31
Figura 4: Características dos treinamentos formal e informal	36
Figura 5: Quatro processos de aprendizagem em três níveis	42
Figura 6: Os comportamentos de uma equipe.....	44
Figura 7: O ciclo observar-avaliar-projetar-implementar da aprendizagem ideal	51
Figura 8: Modelo simples da aprendizagem individual	52
Figura 9: Exemplo de situações das organizações no diagrama de espaço de possibilidades.....	94
Figura 10: Gráficos dos resultados de pesquisa	99-100
Figura 11: Gráficos dos resultados de pesquisa	102
Figura 12: Gráficos dos resultados de pesquisa	104-105
Figura 13: Nível de participação em programas de treinamento dos provedores nas modalidades presencial, semi-presencial e a distância.....	116
Figura 14: Distribuição da participação em cursos de treinamento oferecidos pelas provedoras	116
Figura 15: Dificuldades para se treinar gerentes de EPMP.....	116
Figura 16: Áreas carentes de treinamento para gerentes.....	118
Figura 17: Nível de automação/tecnologia das empresas pesquisadas segundo seus diretores e gerentes	121
Figura 18: Familiaridade com ferramentas de informática	121

Relação de tabelas

Tabela 1:	Classificação do porte de uma empresa segundo o número de empregados .	03
Tabela 2:	Taxa de mortalidade em 2004 das EPMP brasileiras criadas entre 2000 e 2002	10
Tabela 3:	Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas	11
Tabela 4:	Fatores condicionantes do sucesso empresarial.....	12
Tabela 5:	Distinções entre conhecimento tácito e explícito	23
Tabela 6:	Conceitos de Treinamento	35
Tabela 7:	Mudanças no cenário econômico	41
Tabela 8:	Aspectos a serem considerados no processo de aprendizagem organizacional.....	47
Tabela 9:	Analisando a empresa sob os paradigmas Mecanicista e Holístico.....	57
Tabela 10:	Os princípios da organização baseada em conhecimento.....	61
Tabela 11:	Diferenças entre a sala de aula tradicional e o <i>e-learning</i>	74
Tabela 12:	Benefícios do <i>e-learning</i>	78
Tabela 13:	Ranking de expectativas para implantação do <i>e-learning</i> no Brasil.....	79
Tabela 14:	Ranking de barreiras para implantação do <i>e-learning</i> no Brasil	79
Tabela 15:	Diferenças entre departamento de treinamento e UC.....	82
Tabela 16:	Dados coletados referentes ao perfil do negócio	98
Tabela 17:	Dados coletados referentes ao perfil do negócio	101
Tabela 18:	Dados coletados referentes a mão-de-obra.....	103
Tabela 19:	Resumo dos quantitativos da pesquisa	106-109
Tabela 20:	Ambiente das empresas de pequeno e médio porte.....	126

Capítulo 1

Introdução

Inseridas em um ambiente de elevada competição, as empresas buscam se organizar no sentido de acelerar o processo de acúmulo e transmissão dos conhecimentos fundamentais às suas estratégias empresariais. Um dos caminhos considerados é a utilização de modelos organizacionais voltados para o aprendizado e auto-desenvolvimento, buscando superar as necessidades de competências gerenciais e posicionar-se competitivamente. Senge (2002) acredita que as empresas que realmente terão sucesso no futuro são aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender, em todos os níveis de uma organização. Dutra & Joel (2001) afirmam que o treinamento tem sido a “forma mais utilizada de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências”, independentemente dos meios utilizados para realizá-lo. Eles ainda acrescentam: “É por intermédio do processo de aprendizagem que as empresas podem desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico.”

Posicionar-se competitivamente numa economia baseada em conhecimento significa buscar continuamente a excelência do corpo funcional das empresas. Isso demanda uma cuidadosa reflexão sobre como formar pessoas nas competências profissionais requeridas pelo mercado num espaço de tempo adequado. Como afirma Terra (2002), as companhias estão percebendo que considerar conhecimento como recurso tornou-se a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras.

Nos EUA, grandes empresas, principalmente a partir do final dos anos 80, com o objetivo de ser uma alternativa para a complementação da formação acadêmica de seus profissionais, vêm investindo em Educação Corporativa (EC), particularmente em Universidades Corporativas (UC). Essa tendência vem ganhando força e, conseqüentemente, maior número de adeptos (MEISTER, 2001). No Brasil, já passa de 500 o número de empresas que investem em UC (Portal E-learning, www.elearningbrasil.com.br acesso em 02/2005).

A EC, e particularmente as UC, vem se destacando como importante ferramenta de difusão do conhecimento, de democratização da informação e de preparação de profissio-

nais para a competição num mercado mundial. EC tornou-se uma alternativa para as empresas que investem no desenvolvimento de seus funcionários e que se preocupam em vincular a educação à estratégia de seus negócios. Diversas empresas privadas (por exemplo, Embratel, Datasul, Grupo Algar, Amil, Motorola Accor, Brahma, McDonalds e Martins Atacadista) e públicas (tais como Banco do Brasil, Serpro, Correios e Eletronorte) vêm alcançando resultados positivos em função do investimento em suas UC (EBOLI, 2003; SOUZA, 2005). Os desafios do mercado provocaram o desenvolvimento de vários programas e projetos corporativos que têm como objetivo maior adequar e preparar a empresa para um mercado de concorrência aberta, crescente e complexa. São programas tão importantes que, para alguns deles, representam muito mais que negócios: são plataformas de sustentação para a empresa.

O investimento em EC é um indicador sintomático das atenções com o aprender e com o desenvolvimento do conhecimento, especialmente ao se observar a mudança filosófica nos sistemas educacionais recém arquitetados quando comparados às propostas das antigas áreas de Treinamento & Desenvolvimento: reduz-se a atenção para o conhecimento técnico e instrumental para se privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades.

Por outro lado, a nova ordem econômica impõe um grande desafio também às empresas de pequeno e médio porte (EPMP): a necessidade de atualização profissional e o desenvolvimento do seu capital intelectual, delas e de seus colaboradores. Essa realidade atinge diretamente o desenvolvimento do País, relevantemente sustentado pelas EPMP. Dados do SEBRAE (2004) mostram que 60% dos empregos brasileiros estão nas micro, pequenas e médias empresas.

Contudo, percebe-se que as iniciativas ainda são incipientes no sentido de se propor programas de treinamento e capacitação voltados para tais empresas. Vencer esses desafios pode significar seguir o caminho da Gestão do Conhecimento (GC), tido hoje como uma das abordagens mais promissoras na busca por qualidade e competitividade (DRUCKER, 2002; BELLONI, 2001).

EPMP podem ser identificadas principalmente por estruturas organizacionais pouco definidas, onde percebe-se segregação de funções e responsabilidades, muitas vezes provocadas pela limitação de recursos. Desta forma, essas empresas raramente disporiam de condições financeiras e estruturais para desenvolver seus próprios programas de treinamen-

to e capacitação do quadro funcional. Nesse sentido, mostra-se pertinente a oferta, através, por exemplo, de entidades ou associações de classe, de estruturas de ensino e aprendizagem que favoreçam o desenvolvimento organizacional, e assim, oferecer condições de evolução das empresas na busca por competitividade e produtividade.

No Brasil, para se definir o que são EPMP, utiliza-se os critérios aceitos pelo Mercosul para fins de créditos para exportação, as definições do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e do SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que consideram a receita bruta anual, além daqueles critérios presentes na RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais) (SEBRAE, 2004). Assim, neste trabalho, será utilizada a classificação do porte de uma empresa segundo o número de empregados, conforme o TABELA 1.

Tabela 1: Classificação do porte de uma empresa segundo o número de empregados.

	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa
Estatuto MPE Receita bruta anual	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00	–
Simplex Receita bruta anual	R\$ 120.000,00	R\$ 1.200.000,00	–
RAIS/MTE Nº de empregados	0-19	20-99	100-499
SEBRAE Indústria	0-19	20-99	100-499
SEBRAE Comércio e serviços	0-9	10-49	50-99

Fonte: (SEBRAE, 2004)

De acordo com Cassarotto Filho & Pires (2003, *apud* TERRA & KRUGLIANSCAS, 2003), a crescente complexidade das funções nas organizações torna cada vez mais necessário o estabelecimento de parcerias, ou seja, organizações trabalhem de forma associada ou cooperativamente, uma vez ser improvável que uma pequena empresa domine economicamente todas as etapas de uma cadeia produtiva de forma isolada.

Estatísticas nacionais levantadas pelo SEBRAE (2004) apontam que um relevante número de empresas (49%) não completam dois anos de vida e encerram suas atividades. Esse trabalho aponta ainda as falhas gerenciais como principal causa dessa mortalidade. De fato, EPMP são caracterizadas por estruturas organizacionais muitas vezes inconsistentes com a realidade de mercado, que impõe regras e exigências e estabelece as condições a serem satisfeitas. Isso exige, por parte das empresas, um grau de dinamismo, de capacidade de atuação e de competência que as EPMP não têm podido garantir. O momento atual de

alta competitividade atinge e impacta as EPMP, muitas vezes despreparadas e incapacitadas a reagir (ALPERSTEDT, 2003).

Em meio a esta realidade, surgem propostas baseadas em EC para EPMP, impulsionadas pela necessidade, por parte dessas empresas, de dinamismo como resposta às atuais e futuras demandas por formação de recursos humanos (ALPERSTEDT, 2004). Tais propostas devem, no entanto, se adequar às suas necessidades específicas e realidade econômica e de mercado.

Sabe-se que o treinamento tem sido a “forma mais utilizada de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências. É por intermédio do processo de aprendizagem que as empresas podem desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico” (DUTRA, 2001).

A dinâmica do mercado e a necessidade de aprimoramento constante do conhecimento, devido as suas rápidas obsolescências, colocam as EPMP frente à seguinte problemática: como acelerar e proporcionar o desenvolvimento organizacional, através do desenvolvimento do capital intelectual, tornando-o uma prática constante, sem que isso se traduza em ônus para a organização e para seus atores?

O novo contexto de negócios, caracterizado pela integração dos mercados, queda das barreiras comerciais, acelerada evolução tecnológica e o aumento do fluxo de informações, com o avanço da Internet, apresenta-se como desafio para as empresas, a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade.

Abordar tal tema e buscar superar seus desafios, requer pensar como os indivíduos e as organizações adquirem conhecimento, informações e habilidades, desenvolvendo suas competências, e como os recursos de aprendizado são dispostos para manter o conhecimento organizacional competitivo.

1.1 Contextualização e Relevância

A proposta de estudar os benefícios da EC para o desenvolvimento de competências gerenciais em EPMP emerge da reflexão sobre o nível de conhecimento dos profissionais e o ambiente interno e externo capazes de desenvolver as habilidades e as competências nestas empresas de forma estruturada e contínua. Cerqueira (2002) discorre sobre a necessidade de disseminação dos avanços propiciados pela EC no âmbito das EPMP.

Investir no capital intelectual da empresa gera impactos positivos na produtividade e qualidade dos produtos (EBOLI, 1999), promovendo, conseqüentemente, vantagem competitiva para a organização. Das equipes de trabalho são cobradas capacidade de articulação e compartilhamento de conhecimento para que possam construir e desenvolver competências e habilidades profissionais necessárias aos negócios, no menor espaço de tempo possível. Tal desafio vai muito além dos princípios tradicionais de treinamento.

A EC, permeada por ferramentas de Educação a Distância (EaD), vem sendo aplicada como uma estratégia de ampliação das possibilidades de acesso à educação e, mais especificamente, também à educação profissional (MEISTER, 1999).

O sistema de ensino tradicional já não é mais suficiente para responder adequadamente à dinâmica do perfil profissional (PAAS, 2001), mesmo porque esse não é o seu papel. Assim, percebem-se restrições na adequação da vida pessoal e profissionais das pessoas em busca de aprimoramento do conhecimento. Por essa razão, os cursos a distância proporcionam maior flexibilidade espaço-temporal que pode facilitar a implantação de soluções para a adaptabilidade de programas de treinamento.

Para as organizações que desejam agilidade no aprendizado organizacional e na troca de informações com baixos custos, possibilitando o treinamento de um número significativo de pessoas, o método tradicional não responde às exigências devido a:

- Altos custos;
- Tempo restrito para realizar capacitação;
- Baixa retenção de conhecimento;
- Falta de homogeneização de treinamento;
- Indisponibilidade dos funcionários para participar de atividades de treinamento presencial;
- Desrespeito perante falta de homogeneidade de capacidade e de velocidade de aprendizado dos aprendizes.

Dessa forma, um aspecto importante na definição de uma proposta para a capacitação profissional nas EPMP é guiar-se pelas tendências sinalizadas pelo mercado. Algumas delas, adaptadas de Meister (1999) e de Eboli (1999), são apresentadas a seguir:

- Alinhamento dos programas de EC com as estratégias e metas empresariais.
- Flexibilidade das ações de educação e capacitação profissional, objetivando reduzir a efemeridade do conhecimento.
- Ambientes de aprendizagem que proporcionem rapidez na aquisição, reconstrução e compartilhamento do conhecimento.
- Influência cada vez maior dos mercados nos sistemas educacionais.
- Responsabilidade crescente das empresas na formação de profissionais.
- Redução de custos na capacitação de pessoas.
- Educação ampla e continuada. Desenvolvimento de capacidades e habilidades técnicas, sem, contudo, esquecer a pessoa na sua totalidade.
- Educação sem restrições de tempo e lugar. Uso crescente da EaD, com ênfase na aprendizagem organizacional e nas tecnologias colaborativas para empresas distribuídas.

As TICs chegaram a um grau de disseminação que vêm influenciando significativamente a forma de trabalhar, de estudar e de viver das pessoas. De fato, elas têm transformado o cotidiano das sociedades contemporâneas. Em particular, a tecnologia educativa apresenta uma variedade de recursos que visam promover e facilitar os processos de educação, de ensino e de aprendizagem. No entanto, poucas iniciativas em promover programas de EC, sejam elas mediadas ou não pela tecnologia, voltadas para EPMP foram encontradas, além daquelas do SEBRAE (2004), em oferecer cursos na modalidade EaD via Web gratuitamente.

Assim, entende-se que é pertinente um estudo voltado sobre as potencialidades de aplicação de EC para EPMP.

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho se propõe a fornecer informações como subsídio para instituições de representação de classe e iniciativa privada interessadas em promover programas de EC voltadas ao treinamento e desenvolvimento profissional das EPMP.

1.3 Objetivos Específicos

Para se alcançar tal objetivo, buscar-se-á:

- Apontar as necessidades de treinamento e capacitação gerencial em EPMP;
- Identificar aspectos relevantes a serem considerados na construção de programas de treinamento e capacitação profissional num ambiente de EC voltado para EPMP.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este estudo encontra-se organizado em sete capítulos. Este Capítulo 1, Introdução, contextualiza o estudo dentro de uma perspectiva de evolução do tema e de suas tendências em escala mundial. Em seguida, busca identificar lacunas na literatura que se pretende suprir e se encerra com a declaração dos objetivos gerais e específicos que norteiam o trabalho.

O Capítulo 2, Descrição da Pesquisa, sintetiza e justifica o trabalho, bem como explicita a hipótese e seus desdobramentos, que serão comparados ao levantamento de informações para a análise dos resultados.

O Capítulo 3, Referencial Teórico, contempla as perspectivas de capital intelectual e GC. Analisam-se, mais especificamente, os motivos que levaram as pessoas a se transformarem em recursos estratégicos para as empresas, na sociedade da informação e do conhecimento. Neste capítulo destacam-se os estudos e pesquisas realizados por autores como: Nonaka&Takeuchi, Peter Senge, Fleury & Fleury, Terra e outros. Discute-se acerca dos processos de aprendizagem individual e coletiva, abordando a influência, substantivamente, da aprendizagem organizacional como promotora e facilitadora da construção do conhecimento e das competências profissionais e Inteligência Organizacional. Neste capítulo analisa-se ainda a educação corporativa e a educação a distância, universidade corporativa, com o objetivo de conhecer mais de perto as características e os potenciais dessa modalidade de educação, notavelmente sob a questão das necessidades de formação profissional e aprendizagem organizacional, nas EPMP. Outro aspecto é a identificação de atributos, benefícios e recursos tecnológicos com potenciais educativos, que sustentem a escolha das atividades de educação corporativa como conceito e EaD como a base tecnológica na capacitação profissional, para empresas EPMP.

O Capítulo 4, Materiais e Métodos, descreve as etapas da pesquisa, compreendendo análise da bibliografia, pesquisa de campo, classificação do estudo, definição da população a ser pesquisada e instrumentos utilizados.

O Capítulo 5, Análise de Resultados, apresenta comparativo entre a hipótese do trabalho e seus desdobramentos diante do estado da prática, obtido a partir das entrevistas realizadas e da tabulação dos dados e do tratamento estatístico das informações coletadas através dos formulários respondidos.

Finalizando o estudo, o Capítulo 6, Conclusões e Recomendações, sintetiza os resultados da análise decorrente deste estudo e apresenta novas oportunidades para ampliação e aprofundamento do tema em estudos futuros.

Capítulo 2

Descrição da pesquisa

2.1 Questão da pesquisa

Este trabalho de pesquisa busca identificar as necessidades das EPMP em relação à capacitação e treinamento gerencial de seus quadros e responder à seguinte questão: quais os espaços de possibilidades para que, por meio da EC, tais empresas alcancem um nível de capacitação capaz de lhes agregar potencial competitivo?

2.2 Delimitação do estudo

O presente trabalho abrange o universo de EPMP do Distrito Federal no segmento de comércio varejista. A população das EPMP desse segmento que formam a amostra estudada é composta pelas empresas filiadas à Associação Comercial do Distrito Federal (ACDF). Os dados utilizados para este trabalho foram levantados junto a gerentes e dirigentes dessas empresas.

2.3 Síntese da pesquisa

O presente trabalho é um estudo descritivo sobre a condição de formação profissional, com foco no pessoal ocupado nas EPMP. Para se tentar responder à questão da pesquisa, foram levantados dados e informações sobre estrutura, programas e estratégias, resultados e desafios referentes à capacitação e treinamento gerenciais nas EPMP filiadas à ACDF.

A análise e estudos levam em conta a relevância das EPMP no cenário econômico nacional e sua significativa participação nos níveis de emprego no país. Neste sentido, destaca-se a importância da educação profissional nas empresas como forma de impactar positivamente a produtividade e a qualidade na atividade comercial destas empresas. Busca-se abrir perspectivas para o desenvolvimento das atividades de EC voltadas para as EPMP do DF, em face de conceitos norteadores preconizados pela literatura técnico-científica aceita pela comunidade acadêmica e de percepções sistematizadas a partir das respostas das em-

presas da amostragem estudadas.

2.4 Justificativa da pesquisa

Podem ser destacadas algumas diferenças de enfoque entre os tradicionais programas de treinamento e o modelo de EC. Entre os vários aspectos, observa-se que a ênfase do modelo tradicional centra seus esforços nas necessidades individuais, visando desenvolver e aumentar as habilidades de cada trabalhador como resultado final. O foco do paradigma EC está no aprendizado organizacional, com ênfase na necessidade de alinhamento do programa às estratégias do negócio, pois espera-se como resultado o aumento do desempenho de um grupo. Portanto, este estudo se justifica na atual realidade das EPMP, conforme estudos sobre a taxa de mortalidade destas empresas.

São constituídas no Brasil, anualmente, em torno de 470 mil novas empresas, a maioria delas, em torno de 60 %, são classificadas como EPMP. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), avaliou as taxas de mortalidade das EPMP brasileiras e os fatores causais dessa mortalidade, referentes às empresas constituídas e registradas entre 2000 e 2002, com base em dados cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais. Foram levantados dados e informações de empresas extintas e em atividade, cujos resultados são importantes para subsidiar o SEBRAE e os formuladores de políticas públicas no planejamento de ações e programas de apoio às EPMP. A mortalidade de EPMP brasileiras são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Taxa de mortalidade em 2004 das EPMP brasileiras criadas entre 2000 e 2002 (SEBRAE, 2004)

Ano de constituição	Regiões					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	Brasil
2002	48.9%	52.9%	46.7%	47.5%	49.4%	49.4%
2001	56.7%	60.1%	53.4%	51.6%	54.6%	56.4%
2000	61.1%	58.9%	62.7%	53.4%	53.9%	59.9%

Dentre as causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas está a *Falha Gerencial*, conforme mostrado na Tabela 3, que, por sua vez, pode ser relacionada à falta de planejamento, capacitação e habilidades de profissionais envolvidos na abertura e condução do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência,

pontos críticos do negócio, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores. A necessidade de mão-de-obra especializada é também destacada categoria *Logística Operacional*.

Tabela 3: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas (SEBRAE, 2004)

Categorias	Ranking	Dificuldades/Razões	% de empresários que responderam
Falhas gerenciais	1°	Falta de capital de giro	42%
	3°	Problemas financeiros	21%
	8°	Ponto/local inadequado	8%
	9°	<i>Falta de conhecimentos gerenciais</i>	7%
Causas econômicas conjunturais	2°	Falta de clientes	25%
	4°	Maus pagadores	16%
	6°	Recessão econômica no país	14%
Logística operacional	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	<i>Falta de mão-de-obra qualificada</i>	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com a fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outra razão	14%

Segundo Sérgio Moreira, diretor do SEBRAE em 2001, pesquisas mostraram que a produtividade das grandes empresas é oito vezes maior que a das pequenas. Questionado se “o microempresário brasileiro é incompetente” (REVISTA ISTO É, 2001), ele respondeu:

“Não. O pior é a falta de capacitação. Como emprega mais mão-de-obra, a pequena empresa sempre será menos produtiva que a grande. A distância entre as duas é enorme. Essa relação poderia cair à metade. Às vezes, o microempresário até sabe produzir bem, mas não sabe gerir o negócio, o que leva à alta mortalidade.”

Por outro lado, dentre os fatores de sucesso empresarial apresentados na pesquisa do SEBRAE (2004) apresentados na Tabela 4, os pontos *Habilidades Gerenciais*, que refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio, e *Capacidade Empreendedora*, que incluem competências em empreendedorismo e em liderança, dependem de uma boa formação por parte dos quadros gerenciais. Também o item *Escolha de um bom administrador* do ponto *Logística Operacional* mostra a importância de pessoal qualificado nos quadros funcionais.

Tabela 4: Fatores condicionantes do sucesso empresarial. (SEBRAE, 2004)

Categoria	Fatores de sucesso	% de empresários que responderam
Habilidades gerenciais	<i>Com conhecimento do mercado onde atua</i>	49%
	<i>Boa estratégia de vendas</i>	48%
Capacidade empreendedora	<i>Criatividade do empresário</i>	31%
	<i>Aproveitamento das oportunidades de negócio</i>	29%
	Empresário com perseverança	28%
	<i>Capacidade de liderança</i>	25%
Logística operacional	<i>Escolha de um bom administrador</i>	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

2.5 Objetivo da pesquisa

O objetivo da pesquisa é conhecer as necessidades das EPMP em relação à formação de seus quadros e responder à seguinte questão: quais os espaços de possibilidades para, por meio da EC, tais empresas alcançarem um nível de capacitação capaz de agregar potencial competitivo?

2.6 Definição do problema: hipótese

A crescente competição e a necessidade de aprimoramento de seus quadros colocam as organizações frente à seguinte problemática: como acelerar e garantir o desenvolvimento das EPMP e dos indivíduos que as integram, tornando-o uma prática constante, sem que isso se onere substancialmente tais organizações?

Em decorrência da limitação nas alternativas de programas que proponham um modelo de capacitação profissional que direcione o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação aplicados às necessidades profissionais das EPMP, este trabalho busca criar oportunidade de análises conceituais e empíricas relevantes como contribuição para desenvolvimento futuro de modelos de desenvolvimento de competências gerenciais em EPMP.

Para Moresi (2001), a GC deve ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando sua evolução e desenvolvimento. Por isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecno-

logias capazes de coletar, criar e desenvolver, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional.

Segundo Terra (2003), o mundo moderno, com todas as suas ferramentas tecnológicas, nos coloca frente a um curioso paradoxo: o tempo, que deveria ser otimizado por meio das facilidades hoje disponíveis, está cada vez mais escasso. Nesse sentido, EPMP, em luta constante por crescimento e aquisição de fatias de mercado, podem não dispor de um número de funcionários em seu quadro que a permita flexibilizar horários de expediente de forma a direcionar pessoas-chave a programas presenciais de treinamento e capacitação.

Os profissionais precisam aprender constantemente e as empresas precisam, continuamente, desenvolver seu capital intelectual, mas o tempo e o custo são muitas vezes, um obstáculo (TERRA, 2003). Por motivos tais como a crescente concorrência e as constantes crises econômicas, há, hoje, exigências cada vez maiores de carga horária trabalhada. Além disso, instituições de representação de classe, como SEBRAE, Clube de Diretores Lojistas (CDL) e associações comerciais, vêm se interessando por desenvolver programas de EC que atendam as necessidades específicas em GC e capacitação profissional para EPMP, como forma de atender as necessidades do setor de acessibilidade a programas de treinamento.

Apesar de entidades de classe tais como as citadas possuírem programas de treinamento individual, são ainda incipientes as propostas de atividades voltadas à EC dirigidas às EPMP.

Neste sentido o problema de pesquisa é: como acelerar e garantir o desenvolvimento das organizações de pequeno e médio porte e dos indivíduos que as integram, de forma estruturada e contínua, tornando-o uma prática constante, sem que isso se onere substancialmente tais organizações?

Diante disso, este trabalho parte do pressuposto que os modelos tradicionais dos programas de treinamento e de capacitação de profissionais da área gerencial não atendem as necessidades das EPMP, devido às suas limitações. Acredita-se que as propostas atuais dos provedores estão voltadas ao aprendizado individual, porém, percebe-se que as propostas de atividades de EC refletem de forma eficaz as necessidades das empresas em um mercado altamente competitivo. Com isto, as organizações devem proporcionar meios que

estimulem a prática da aprendizagem contínua aos seus profissionais, e principalmente, alinhar este aprendizado aos planos estratégicos da empresa. Este estudo busca confirmar a seguinte hipótese:

As pequenas e médias empresas do Distrito Federal encontram-se em um nível de produção limitado, em função de encontrar barreiras e limitações nos tradicionais programas e modelos de treinamento e capacitação dos profissionais em cargos gerenciais.

Com base no problema apresentado, a hipótese acima apresentada foi desdobrada da seguinte forma:

- a) O treinamento de profissionais das empresas realizado através dos programas tradicionais são limitados quanto à proposta da EC, a saber: treinamento voltado para todos os profissionais da organização alinhados às estratégias e características do negócio;
- b) As dificuldades e barreiras que as EPMP encontram no seu desenvolvimento organizacional e competitivo é caracterizada pelos reflexos da escassez de treinamento profissional, gerando uma baixa credibilidade dos modelos tradicionais de treinamento e capacitação e um conseqüente desinteresse de investimento nesse sentido.
- c) A variável custo tem significativo peso nas decisões referentes ao planejamento de investimento em programas de educação profissional, sendo um fator limitador para o desenvolvimento de políticas internas de investimento nessa direção.
- d) A variável tempo é um fator limitador na busca por programas de treinamento tradicionais.

2.7 Justificativas dos desdobramentos da hipótese

O primeiro desdobramento da hipótese busca averiguar se existem resultados satisfatórios com os programas tradicionais de treinamento. Com o segundo desdobramento, busca-se verificar os níveis de credibilidade e confiança em relação aos programas de treinamentos hoje disponíveis, do ponto de vista das EPMP. Com o terceiro desdobramento, busca-se conhecer se os programas tradicionais de treinamento estão acessíveis economicamente as empresas, assim como se os resultados aferidos nestes programas, ou seja, se apresentaram uma relação custo/benefício interessante para empresa. Finalmente, o quarto desdobramento busca verificar se tempo é uma variável determinante na participação em

programas de treinamento presenciais.

Em todos os momentos da pesquisa, busca-se conhecer as lacunas e necessidades das empresas pesquisadas, com relação a treinamento e capacitação profissional, onde os tradicionais programas de treinamento não contemplam o conceito corporativo para a educação profissional.

Capítulo 3

Referencial Teórico

O referencial teórico está composto de três segmentos interdependentes e complementares: (i) a GC e do capital intelectual nas organizações; (ii) EC e EaD; (iii) caracterização das universidades corporativas.

3.1 A gestão do conhecimento e o capital intelectual nas organizações

Autores como Drucker (1993) vêm advogando que o conhecimento constitui o eixo estruturante do desempenho da sociedade, regiões e organizações. Expressões como Sociedade do Conhecimento, Redes de Conhecimento e Economia baseada no conhecimento estão cada vez mais difundidas no ambiente empresarial. Essas expressões demonstram claramente que a gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade das sociedades, organizações e seres humanos de lidarem com o ambiente que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Aprimorar tal competência é de extrema importância para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado competitivo.

De acordo com Allee (1999), entre as ferramentas para a prática da GC estão a dinâmica organizacional, a engenharia de processos e a tecnologia da informação. Esses três elementos trabalham em conjunto para facilitar e aperfeiçoar a captura e o envio de dados, informações e conhecimento de uma organização, e colocá-los à disposição de pessoas, ou profissionais do conhecimento, sendo, certamente, o recurso mais vital da empresa neste começo de século.

A GC nas organizações tem por objetivo básico fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa às pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, ou de alguma forma são líderes, e participam ou determinam o sucesso ou o fracasso do negócio (LARA,2001).

A grande complexidade da GC surge na busca de conciliação dos recursos tecnológicos com os conhecimentos pessoais. GC não se resume, como em alguns textos de seus

primórdios, à criação de bancos de dados que contenham, de alguma forma, o registro das experiências e informações acumuladas pelos trabalhadores ou pelos sistemas de informação.

Pode-se afirmar que GC significa adotar uma diversidade de fontes de conhecimento, onde utilização de banco de dados internos e externos com base no *know how* e *expertise* dos funcionários, de parceiros (fornecedores, clientes), entre outros, é apenas uma dessas fontes. É também adotar medidas que venham incentivar esse conhecimento; é motivar os profissionais na constante busca por fazer melhor o seu “trabalho intelectual”.

A tecnologia entra como propulsora do processo cultural e de negócios, impulsionando a organização para utilização e gerenciamento da informação. Desta forma, a força motriz do crescimento da empresa está na utilização do conhecimento (*expertise*) dos profissionais, para a obtenção de resultados estratégicos. Para isso, os funcionários colocariam seus conhecimentos e experiências (erros/acertos/sugestões) em bancos de dados que armazenam essas informações, que poderiam ser consultados por outras pessoas quando tiverem problemas semelhantes. Ou poderiam simplesmente trocar conhecimentos pessoa a pessoa em busca de soluções para problemas encontrados em suas atividades profissionais.

Contudo, uma das barreiras naturais nas culturas organizacionais está ligada à transferência do conhecimento, ou seja, passar conhecimentos adiante, compartilhar. Tais barreiras devem-se, por exemplo, à resistência ou a incompatibilidade das agendas. No caso específico das empresas em estudo, as EPMP, a estrutura organizacional está proporcionalmente atrelada à estrutura sócio-econômica destas empresas, tornando-se também a limitação orçamentária, uma barreira natural.

Considerando-se esta realidade, o principal desafio das empresas e profissionais, assim como associações e entidades de classe, é criar estruturas acessíveis às EPMP para desenvolvimento e apoio à conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional (COHEN, 1998).

De forma similar, o processo de criação do conhecimento organizacional baseia-se na amplificação e internalização do conhecimento individual como parte do capital de conhecimento da organização (INKPEN, 1996). Trabalhos de Nonaka & Takeuchi (1997) e de Nonaka & Konno (1998) também indicam que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos e que a aprendizagem individual é a base para a compreensão do processo de

aprendizagem organizacional.

Levando-se em consideração esses aspectos, compreende-se que a geração do conhecimento organizacional se dá por meio de uma construção social que transforma o conhecimento criado/adquirido no nível individual em ações concretas em direção aos objetivos organizacionais e o aprendizado em grupo (STEIL, 1999). Desta forma, a construção social do conhecimento provavelmente se dá em um ambiente que busque o desenvolvimento coletivo de seus profissionais, ambiente este presente em propostas tais como a EC.

3.1.1 Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva

Nesta era do conhecimento, o sucesso das empresas se situa mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis vem se transformando rapidamente na habilidade executiva crítica de nossa era (LARA, 2001). As organizações vêm despertando, atualmente, grande interesse por assuntos tais como capital intelectual, criatividade, inovação e organizações que aprende. Contudo, o gerenciamento do intelecto profissional tem merecido pouca atenção. Essa omissão é ainda mais espantosa quando se sabe que o intelecto profissional cria boa parte do valor na nova economia, e que as EPMP têm um papel significante no cenário econômico, particularmente o nacional.

É patente a necessidade crescente de EPMP em desenvolver seu capital intelectual para se tornar uma fonte essencial de vantagem competitiva através de uma gestão mais sistemática (SEBRAE, 2004). Neste sentido, as organizações devem então receber apoio para desenvolver estratégias empresariais e promover iniciativas para capturar e disseminar aquilo que aprendem ao longo do tempo, para facilitar o compartilhamento de novas idéias, conhecimento e experiências, para impulsionar suas melhores práticas e para gerir seu capital intelectual.

Empresas vêm adotando uma abordagem estratégica de gestão de seu capital intelectual na busca por oportunidades de melhoria de suas posições no mercado em relação às organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista. Se, realmente, “conhecimento é poder”, então seu controle e canalização faz mais sentido, em termos de negócios, do que simplesmente “deixar que as fagulhas voem”. (KLEIN, 1998).

Segundo Davenport & Prusak (1998), pessoas que compartilham a mesma cultura

de trabalho podem comunicar-se melhor e transferir conhecimento de forma mais eficaz do que aquelas que não têm uma cultura em comum. Para Terra (2002), vive-se um momento de importante transição no ambiente econômico, em que o conhecimento adquiriu um papel focal para a competitividade tanto das empresas como dos países. Entretanto, isto nem sempre foi assim, pois, as vantagens de localização, a construção de grandes impérios, assim como o acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro tinham, antes, papéis mais determinantes.

A característica marcante da nova ordem econômica é a velocidade com que esse conhecimento muda e a importância crescente de se gerar conhecimento diferenciado para a inovação de processos, produtos e serviços.

Nessa linha, Terra (2002) observa que:

“É evidente que estamos vivendo num ambiente cada vez mais turbulento em que as vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Já a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas da organização”.

Em uma economia em que “a única certeza é a mudança”, certamente uma fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento (NONAKA, 1995). Entre as características dos mercados abertos estão a grande influência da tecnologia nas práticas de trabalho, a concorrência em nível global e a alta obsolescência dos produtos. As empresas de sucesso são aquelas que constroem sistematicamente o conhecimento, procuram disseminá-lo pela organização inteira e rapidamente o transformam em novas tecnologias, novas práticas de trabalho e novos produtos.

Estudos recentes têm mostrado que as taxas de retorno sobre investimentos em qualificação são duas vezes maiores que àquelas obtidas em investimentos em fábricas e equipamentos (THUROW, 1997 *apud* TERRA, 2000).

Criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos os que a compõem, num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional. É importante enfatizar o grau de importância desse ponto de vista defendido por Nonaka (1995), uma vez que, neste trabalho, entende-se estar relacionado a profundas transformações na cultura organizacional.

Para tornar mais clara essa “revolução do saber e do conhecimento”, é necessário discorrer com um pouco mais de detalhes sobre as formas que o conhecimento pode tomar. Primeiramente, é preciso definir os dois tipos de conhecimento que podem ser identificados em uma organização (NONAKA, 1995): o formal (ou *explícito*) e o informal (ou *implícito*).

O conhecimento formal é aquele que está registrado nos livros, manuais, documentos, periódicos, bases de dados, entre outros. Por ser um produto concreto, ele normalmente é captado pelas organizações. Já o conhecimento informal é aquele gerado e utilizado no processo de produção do conhecimento formal, constituindo-se de idéias, fatos, suposições, experiências, interações, intuições. Por conter a inteligência do conhecimento formal, ele reveste-se de uma importância maior e diferenciada para a inteligência de uma empresa e para o seu patrimônio intelectual, apesar de se perder ao longo do tempo pela ausência de mecanismos apropriados para que seja construído, coletado, estruturado e compartilhado. Portanto, capturar e disseminar conhecimento informal é mais um desafio a ser vencido pelas empresas.

Para Nonaka (1995), o conhecimento novo sempre começa no indivíduo. Um pesquisador tem uma percepção que leva a uma nova descoberta que representará grandes avanços para a humanidade. A intuição de um médio gerente, em relação às tendências de mercado, o habilita a desenvolver um produto que se tornará líder de mercado. Um operário, valendo-se de sua perícia, aprimora um dado processo produtivo. Em cada caso, o conhecimento individualizado pode ser transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a empresa.

Tornar o conhecimento pessoal disponível em locais e tempo apropriados para a comunidade organizacional é uma das atividades centrais da empresa que tem o conhecimento como base competitiva. Para isso, esse procedimento deve ser continuamente desenvolvido em todos os níveis da organização. E, como sugere Nonaka (1995), ele pode por vezes assumir formas inesperadas.

O objetivo da interação, é a construção do conhecimento explícito: as especificações de produto para a máquina. Tal conhecimento pode ser agora mais facilmente documentado e registrado para, assim, ser comunicado e compartilhado para a empresa como um todo, por meio de sistemas de informação e comunicação.

O ponto de partida da inovação de uma empresa, porém, pode ter origem no conhecimento implícito. Para Nonaka (1995), o conhecimento implícito está profundamente enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo com um contexto específico – uma arte ou profissão, uma determinada tecnologia ou mercado, ou ainda, as atividades de um grupo de trabalho. Pode-se dizer que ele consiste basicamente de conhecimentos, habilidades e técnicas pessoais. As habilidades e competências informais são de difícil mensuração, ou síntese.

Segundo Moresi (2001), a distinção entre conhecimento implícito e explícito sugere quatro processos básicos de conversão de conhecimento que, juntos, constituem a construção do conhecimento dentro de uma organização. Na Figura 1, é apresentada uma ilustração destes quatro processos:

1. Do tácito para o explícito (*externalização*). É o processo de formalização do conhecimento implícito pela articulação e tratamento do conhecimento individual.
2. Do explícito para o explícito (*combinação*). É o processo de conversão do conhecimento que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Por exemplo, um indivíduo pode combinar conjuntos de conhecimento explícito para formar um novo conhecimento.
3. Do explícito para o tácito (*internalização*). É o processo de incorporação do conhecimento explícito. À medida que o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, outros funcionários começam a interiorizá-lo. Isto é, eles o utilizam para ampliar, expandir e reestruturar seu conhecimento.
4. Do tácito para o tácito (*socialização*). Esse processo considera o compartilhamento de experiências como ponto de partida para a criação do conhecimento implícito.

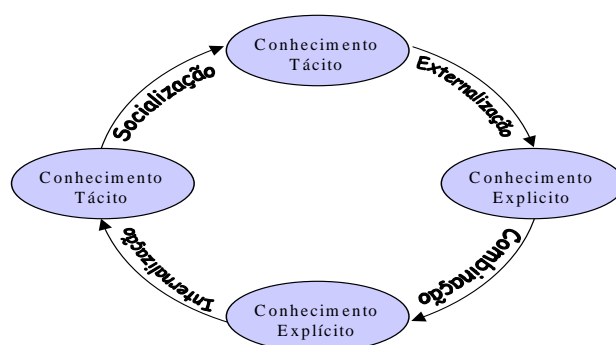


Figura 1: Os quatro processos de conversão do conhecimento. (MORESI, 2001)

A externalização (ou articulação) e a internalização são as fases fundamentais desse ciclo do conhecimento, pois ambas exigem o envolvimento pessoal ativo, isto é, o comprometimento de cada um dos funcionários (NONAKA, 1995). De fato, na empresa criadora do conhecimento, cada funcionário é uma fonte potencial de idéias e de conhecimento.

Cada pessoa, com a sua experiência, conhecimento e habilidades, possui um papel de grande relevância dentro de uma organização. Há, contudo, de se posicionar e articular esse capital humano no tempo e no espaço organizacional. Quando os gerentes compreenderem isso, eles também compreendem que as estratégias de gestão da empresa criadora do conhecimento são bem diferentes daquelas encontradas na maioria das empresas tradicionais. Surgem, dessa forma, novas habilidades e competências gerenciais: os gerentes devem conhecer muito bem cada componente da sua equipe, para identificar as capacidades de cada um, reconhecendo o que cada pessoa sabe fazer de melhor para, de forma articulada, atingir a excelência na inovação de processos organizacionais.

Polanyi (1940, *apud* LARA, 2001) desenvolveu sua teoria do conhecimento tácito no final da década de 1940 e início da de 1950. Tendo vivido na época em que a teoria da informação e a cibernética já existiam, ele demonstrou suas teorias com exemplos retirados das profissões científicas. Esse autor caracteriza o conhecimento como algo pessoal, mas formado dentro de uma coletividade. Seu conceito de conhecimento está baseado em três teses principais:

1. A verdadeira descoberta não resulta de um conjunto de regras articuladas ou algoritmos.
2. Conhecimento é, ao mesmo tempo, público e, em grande parte, pessoal (isto é, por ser construído por seres humanos, contém emoções, ou paixão).
3. O conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais fundamental; todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, ou seja, tem raízes na prática.

O conhecimento é composto de experiências tácitas, idéias, *insights*, valores e julgamentos de pessoas. É dinâmico e pode ser acessado somente através de colaboração direta e de comunicação com pessoas que o detêm.

Para Sveiby (1997), a competência depende, em grande parte, do ambiente. Isso va-

le principalmente para os componentes empíricos e para rede social da competência.

Experiências explícitas ou informação são tipicamente armazenadas em um conteúdo semi-estruturado como: documentos, correio eletrônico, correio de voz e multimídia. Informação é o produto de captura e fornecimento de contexto a experiências e idéias. A principal atividade para construção de valores em torno da informação gerencia o conteúdo de forma a facilitar a localização, reutilização e o aprendizado a partir de experiências, para que os erros não se repitam e o trabalho não seja dobrado.

Na Tabela 5, são apresentadas algumas distinções entre o conhecimento tácito o conhecimento explícito.

Tabela 5: Distinções entre conhecimento tácito e explícito.
(NONAKA & TAKEUCHI, 1997)

Conhecimento tácito (subjeto)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Em termos organizacionais, Santos (2000) afirma que não é possível criar conhecimento sem indivíduos. A empresa voltada à geração de conhecimento deve não só apoiá-los, como também lhes proporcionar contextos apropriados à criação do conhecimento organizacional. Nesse sentido, Sveiby (1997) afirma:

“... as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas, tanto os tangíveis quanto intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir”

A geração de conhecimento numa organização passa pela construção individual do conhecimento, que se amplia em comunidades de interação, que, por sua vez, transpassam seções, departamentos, divisões e organizações.

3.1.2 A equipe de criação do conhecimento

Profissionais do conhecimento são representados pelos funcionários de linha de frente e pelos gerentes setoriais e são os responsáveis pelo acúmulo e geração de conhecimento, tanto tácito como explícito. Gerentes de nível médio são os “engenheiros do conhecimento”, estando sob sua responsabilidade a conversão do conhecimento tácito em explí-

cito e vice-versa, atuando como facilitadores dos quatro modos de conversão do conhecimento. Eles desempenham um papel chave, pois atuam como elo entre a alta gerência e os funcionários da linha de frente da empresa.

Para que se tornem engenheiros do conhecimento eficazes, os gerentes de nível médio precisam atender a algumas qualificações (NONAKA & TAKEUCHI, 1997): *(i)* estarem equipados com excelentes capacidades de coordenação e gerência de projetos; *(ii)* serem qualificados na elaboração de hipóteses para criar novos conceitos; *(iii)* terem a capacidade de integrar as diversas metodologias para criação do conhecimento; *(iv)* terem habilidades de comunicação para encorajar o diálogo entre os membros da equipe; *(v)* serem proficientes no uso de metáforas para ajudar os outros a gerar e expressar a imaginação; *(vi)* despertarem confiança entre os membros da equipe; e *(vii)* terem a habilidade de prever o curso de ação futuro com base em uma compreensão do passado.

Finalmente, os gerentes do conhecimento são integrantes da alta gerência, responsáveis pela gestão do processo de criação de conhecimentos. “Os gerentes seniores proporcionam senso de direção, criando conceitos gerais para identificar as características comuns que associam atividades ou negócios, aparentemente díspares, em um todo coerente” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Em termos ideais, um alto gerente deve ter as seguintes características: *(i)* capacidade de expressar uma visão do conhecimento para dar um senso de direção às atividades de criação do conhecimento da empresa; *(ii)* capacidade de comunicar a visão, bem como a cultura da empresa na qual ela se baseia aos membros da equipe de projeto; *(iii)* capacidade de justificar a qualidade do conhecimento criado com base em critérios ou padrões organizacionais; *(iv)* talento fantástico para selecionar o líder certo para o projeto; *(v)* disposição para criar os caos dentro da equipe de projeto, por exemplo, estabelecendo metas extraordinariamente desafiadoras; *(vi)* habilidade na interação com os membros da equipe de forma prática, solicitando seu compromisso; e *(vii)* capacidade de dirigir e gerenciar todo o processo de criação do conhecimento empresarial.

3.1.3 O conhecimento nas organizações

Um grande interesse pelo tema conhecimento foi desenvolvido no mundo ocidental, a ponto de se classificar a nova economia ou sociedade, como “sociedade do conhecimento”.

Sveiby (1997) afirma: “Para enxergar a organização do conhecimento, os gerentes devem procurar ver suas organizações como se elas consistissem de estruturas de conhecimento e não de capital”. Com isso, pode-se considerar produtos econômicos, a informação e o conhecimento, uma vez que eles são hoje mais importantes que qualquer outro produto da Era Industrial.

Drucker (1990, *apud* NONAKA & TAKEUCHI, 1997) argumenta que, na nova economia, “O conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim, o único recurso significativo atualmente”. Em uma sociedade baseada no conhecimento, “o trabalhador do conhecimento” é o maior ativo.

Ainda segundo Tofler (1990), o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. O autor observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro.

Informação e conhecimento, estes são os diferenciais competitivos que cada vez mais são responsáveis pela atração de consumidores e clientes pelas empresas, nos mais diferentes ramos de atividade econômica. Mas quais os indicadores para conhecer melhor o que significa uma empresa voltada para o conhecimento?

A nova ordem econômica pressupõe que as fontes de poder passaram a ser a informação e conhecimento. Com a intenção de diferenciar conhecimento de informação, Drucker (1993), afirma que “Conhecimento é a informação eficaz em ação, focalizada nos resultados”. Para aprender a captar e disseminar a informação e o conhecimento, primeiramente necessita-se de profissionais capacitados, que tenham visão do negócio e que possam gerar valores tangíveis e intangíveis. Segundo Sveiby (1997) “GC é a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização”. Desta forma, percebe-se que a função da GC é a geração de riquezas através de algo que a princípio é intangível, pois se trata da capacidade de pensar e de gerar conhecimento.

Para KLEIN (1998):

“As empresas estão desenvolvendo estratégias empresarias e um conjunto de iniciativas para capturar e disseminar aquilo que aprendem ao longo do tempo, para facilitar o compartilhamento de novas idéias e experiências, para alavancar suas

melhores práticas e para gerir seu capital intelectual, por meios deliberados que não o de continuar a depender de abordagens fortuitas. Estão constatando, por exemplo, que *insights* capturados no chão de fábrica, quando adequadamente catalogados, interpretados e disseminados, podem levar a mudanças de processos que rendem vantagens em termos de custos; que um reexame daquilo que cada participante do setor versus aquilo que suas organizações específicas sabem exclusivamente pode levar a novas parcerias de compartilhamento de conhecimentos com concorrentes e que sistemas de medição de desempenho projetados para recompensar a criação e troca de idéias podem melhorar o processo decisório da empresa e aumentar a inovação. Em suma, empresas que adotam uma abordagem estratégica da gestão do conhecimento vêem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado relativas a organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista.”

Segundo Paulo Silva¹ (citado em TERRA, 2000),

“As facilidades de se adquirir conhecimento, de todo o tipo, trazem a necessidade de um gerenciamento maior por parte das empresas, no sentido de aliar a busca de conhecimento à busca de resultados. O conhecimento adquirido deve ser revertido em produtividade, qualidade e soluções inovadoras, para assim se constituir em um diferencial competitivo sustentável. De fato, o Brasil e o mundo estão cada vez mais preocupados em como gerenciar da melhor forma possível a enorme quantidade de informações que somos expostos diariamente. Cada vez mais o sucesso e o fracasso de qualquer empresa, ou mesmo de qualquer idéia, depende dessa habilidade.”

Myers (1996, *apud* TERRA, 2002) considera que, para o conhecimento produzir vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam gerenciá-lo e integrá-lo à cultura da empresa, de forma a torná-lo, assim, independente de qualquer funcionário.

Terra (2002) afirma haver muitas interpretações diferentes para o significado da GC e a melhor forma de se discutir questões emergentes sobre o uso eficaz de seu potencial para as organizações. Desta forma, pondera e sugere que qualquer pessoa envolvida no campo da gestão do conhecimento deve compreender que:

- A GC é uma disciplina emergente.
- A GC é necessariamente complexa, pois representa uma mudança do foco na informação para o foco nos indivíduos que criam e são donos de seu próprio conhecimento.
- Não há uma definição padrão para a GC, nem um esquema universal dentro do qual se possam alinhar diferentes profissionais.
- Muitas iniciativas de gestão caem sob o rótulo de GC: o mais difícil é desenvolver uma abordagem que seja, ao mesmo tempo, coerente, alinhada, compreensiva, sistê-

¹ Diretor-presidente da WEG – Indústria de Motores Elétricos.

mica e sistemática.

- É importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo – ele só está sendo esquematizado e disponibilizado de uma forma nova pelas novas tecnologias, pela mídia, pelos dispositivos e pelas técnicas.
- Leva tempo para que essas novas capacidades evoluam completamente e suas oportunidades e seus efeitos sejam totalmente compreendidos.

Para Moresi (2001), a GC deve ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando a conquista dos seus objetivos e metas. O conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis organizacionais. Por isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias capazes de coletar, criar e desenvolver, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional.

Para Terra (2002), as organizações estão percebendo cada vez mais que o recurso conhecimento tornou-se a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras. Essa percepção provocou uma preocupação em muitas organizações, mas as empresas alvo deste trabalho, as EPMP, não dispõem de estrutura compatível para acompanhar as organizações que avançam no desenvolvimento da GC. A GC, em seu sentido mais atual, pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas. Em termos práticos, isso significa:

- Facilitar e motivar o processo de codificação do conhecimento implícito.
- Disseminar e compartilhar o conhecimento.
- Garantir, a todos da organização, acesso a treinamento, capacitação e ao conhecimento corporativo, quando, onde e na forma que se precisa.

Estes pontos levantados pelo autor atualmente faz parte da preocupação da maioria das organizações, principalmente as que almejam seu crescimento. E conforme os autores Terra & Kruglianskas (2003), que acreditam que os conceitos e práticas da GC podem ser aplicados com bons resultados à realidade das EPMP, estas preocupações também fazer parte deste grupo de empresas.

Terra (2002) possui grandes preocupações nesse sentido quando observa que:

“A gestão do conhecimento deve ir além do projeto de sistemas de informação. É mais importante aumentar a capacidade de interpretação dos funcionários do que simplesmente aumentar a quantidade de informação disponível. Na verdade, a informação por si só pode ser irrelevante e insignificante; fora de contexto. Por isso uma das maiores preocupações da gestão do conhecimento é a provisão de contexto para a informação.”

Acerca da discussão sobre GC, até o momento, entende-se que, para ela ter objetividade e ser um processo, prático, eficaz e funcional, é necessário estar voltada para a missão da empresa e seus objetivos de negócios. Com isso, deve haver, também, uma perfeita articulação entre conhecimento, capital humano e tecnologia da informação como todo e com todos os segmentos organizacionais.

Condições básicas da gestão do conhecimento nas organizações

A empresa deve conhecer as condições básicas da gestão do conhecimento por se tratar de um processo complexo. Assim, apresentam-se, a seguir, algumas condições, adaptadas de TERRA (2001). Contudo, o presente estudo não pretende estabelecer aqui, condições rígidas ou universais. As condições são apenas sugestões que podem ou não ser compatíveis com uma determinada empresa:

- A gestão do conhecimento deve estar alinhados com os objetivos e plano estratégico da organização.
- Deve-se criar e coordenar processos, aplicações e tecnologias com o intuito de desenvolver competências individuais e institucionais, capitalizando os ativos intangíveis.
- Definir os ambientes interno e externo da organização, para aí se atuar, devem ser definidas as orientações e o desenvolvimento de um processo de transição para a gestão do conhecimento.
- Uma infra-estrutura de tecnologia da informação e comunicação deve ser montada para que permita extrair, criar, aplicar e disseminar informações e conhecimento, no meio corporativo.

Estas orientações estão relacionadas aos processos de gestão, focalizando a interação das pessoas com os ambientes interno e externo da organização. O ambiente externo é representado pelo relacionamento com os clientes, com fornecedores, com parceiros e pelo nível de compartilhamento de informações com esses parceiros, para produção de novos

conceitos, projetos, produtos e para a resolução de problemas.

O ambiente interno da organização é caracterizado pela cultura e valores da empresa, gestão de pessoas, sistemas de produção e gerenciamento, práticas de trabalho, sistema de incentivo e recompensa, fortalecimento do aprendizado organizacional, sistema de gerenciamento da informação e através dos esforços individual e coletivo em busca das melhorias necessárias sobre conceitos, modelos e processos.

Destaca-se então a relevância do papel da tecnologia na gestão do conhecimento. Porém, não se deve tratar a gestão do conhecimento, com gestão de TI. A figura 2 sugere esse entendimento. Uma vez que a gestão do conhecimento é um processo cíclico complexo que requer monitoramento permanente, através do uso de um eficiente sistema de informação prevendo as seguintes seis funcionalidades (SENA, 2002):

1. Identificar, pela observação do fluxo de produção de conhecimentos, os mais aplicados para se alcançar as metas da empresa.
2. Coletar, catalogar, estruturar e armazenar adequadamente os conhecimento implícito e explícito.
3. Disponibilizar tais documentos a toda comunidade organizacional por meio do compartilhamento em redes de comunicação de dados.
4. Aproveitar essa base de conhecimento para inovação de processos organizacionais, produtos e serviços.
5. Motivar e incentivar a criação do conhecimento assumindo como referência os ambientes externo e interno. Não se pode esquecer que a empresa é uma grande fonte geradora de conhecimento.

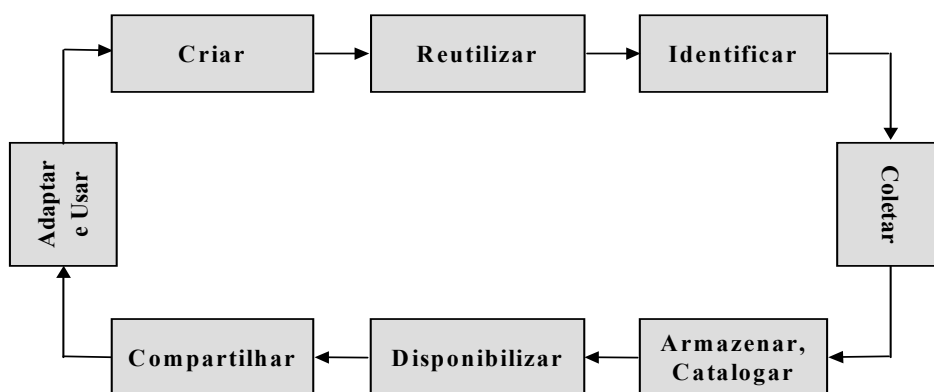


Figura 2: Momentos Cíclicos da Gestão do Conhecimento (FLEURY & FLEURY 2001).

6. Aplicar e recriar o conhecimento em toda a cadeia de valor da empresa. Isso inclui principalmente a modelagem de novos projetos corporativos e negócios.

Competências profissionais

A nova realidade econômica determina que o fracasso e o sucesso empresariais encontram-se na capacidade das empresas em aprender rapidamente e gerar conhecimento aplicado, de um imenso contexto de informações sobre mercados e sobre a cadeia de valor de um determinado segmento de negócios. Ocorre que transformar informações não estruturadas em conhecimento aplicado à inovação de serviços e produtos é um processo que está altamente relacionado às competências das pessoas e das organizações. Posicionar-se competitivamente, numa economia baseada em conhecimento, significa buscar, permanentemente, a excelência do corpo funcional.

Isso é uma maneira de entender os motivos de empresas como Cisco, Intel, Coca-cola, Petrobrás, possuírem um valor de mercado bastante superior ao seu valor patrimonial físico (CHALEGRE 2002). Na realidade, o que se valoriza, não são os seus ativos contábeis, mas os seus capitais humanos e de clientes, representados principalmente pela excelência e singularidade da inteligência das pessoas que compõem essas empresas.

A excelência profissional, demandada por esses tempos de contínuas transformações, requer uma complicada articulação empresarial porque envolve pessoas e mudanças na cultura organizacional. Uma dessas mudanças diz respeito à maneira como as pessoas aprendem e são capacitadas nas empresas. Uma forma segura e eficaz de definir políticas de capacitação mais consistentes é por meio do mapeamento das competências institucionais e profissionais. Ainda de acordo com Chalegre (2002), se as pessoas são cada vez mais essenciais ao sucesso das empresas, entende-se que a formação delas, vinculadas às competências, tornou-se estratégica sob o ponto de vista da nova realidade econômica.

Segundo Fleury & Fleury (2001) quando os autores, buscando contribuir para a construção desse conceito, relacionam a identificação de competências às estratégias empresariais, sugerindo o círculo virtuoso da figura.

Ela enfatiza que o mapeamento das competências pode ser facilitado se definido a partir das estratégias empresarias. Aquelas podem redefinir e refinar estas por meio do processo de aprendizagem organizacional.

Fleury & Fleury (2001) definem competência (figura 3), como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que representem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Dutra (1999) entende que as competências podem ser relacionadas a dois aspectos no ambiente corporativo:

“De um lado temos a organização que possui um conjunto de competências que lhes são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e que podemos defini-las como sendo características de seu patrimônio, o qual lhe confere vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro, temos as competências individuais. As pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Essas competências podem ser defini-las como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”.

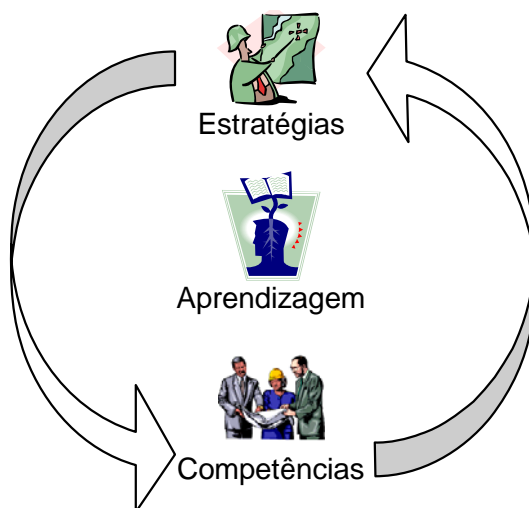


Figura 3: As estratégias definem as competências que redefinem as estratégias pela aprendizagem. (FLEURY & FLEURY, 2001)

Leite (2001) observa que o correto mapeamento das competências institucionais adiciona valor ao negócio e contribui para a organização obter um melhor posicionamento no mercado. Já a identificação das competências individuais representa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada trabalhador deve possuir, para fazer melhor aquilo que ele se propôs a fazer, buscando contribuir singularmente com a empresa, para a obtenção de uma posição de supremacia nos segmentos de negócios que está inserida.

As organizações podem facilitar os seus processos de definição de competências institucionais se levarem em consideração às orientações estratégicas gerais, retiradas de Fleury & Fleury (2001):

- Excelência operacional – caracteriza a empresa que busca competir com base no cus-

to, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço, excelente qualidade e bom atendimento.

- Inovação de produtos – caracteriza a empresa que procura oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre.
- Orientação para serviço – caracteriza a empresa voltada a atender o que clientes específicos desejam; elas especializam-se em satisfazer as necessidades dos clientes, em função de sua proximidade com eles.

Da mesma forma, os autores buscam categorizar as competências individuais, estrategicamente, em três blocos, envolvendo a relação do indivíduo com toda a empresa:

- Competências de negócio – competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
- Competências técnico-profissionais – competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças.
- Competências sociais – competências necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilização cultural, trabalho em equipe.

Das diretrizes anteriores, algumas competências individuais gerais podem ser mapeadas, como afirmam Fleury & Fleury (2001).

- Saber agir – saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- Saber mobilizar – saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- Saber comunicar – compreender, processar, compartilhar informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- Saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- Saber comprometer-se – saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da or-

ganização.

- Saber assumir responsabilidades – ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso reconhecido.
- Ter visão estratégica – conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Um dos pontos relevantes desse trabalho refere-se ao desenvolvimento de competências gerenciais dos profissionais das organizações em foco. Para Fleury & Fleury (2001), a organização deve definir uma estratégia que corresponda adequadamente a essa necessidade, representa trilhar o caminho que vai da aprendizagem individual, passa pela aprendizagem em grupo, para se chegar à alternativa mais adequada: a aprendizagem organizacional como base de sustentação para a construção e o desenvolvimento de tais competências.

Desenvolvimento profissional e treinamento - definições e objetivos

Excelência profissional é uma das essências das empresas modernamente competitivas. Dessa maneira, elas necessitam de profissionais bem preparados e que possam idealmente reunir as seguintes características, adaptadas de Meister (1999):

- Aprendendo a aprender – o profissional deve ser capaz de analisar situações, questionar, procurar esclarecer o que não compreende e pensar criativamente para gerar opções; deve saber aplicar o conhecimento a novas situações; fazer experiências com o que apreendeu de variadas fontes, sejam elas colegas de trabalho, clientes, fornecedores, instituições educacionais ou concorrentes, incorporando esse aprendizado a sua vida profissional.
- Comunicação e colaboração – como as equipes de trabalho são as células de criação e inovação das organizações flexíveis, a eficácia do indivíduo está cada vez mais vinculada a habilidades de comunicação e colaboração bem desenvolvidas. Essas habilidades incluem não apenas as relações interpessoais com colegas de trabalho, mas contemplam também habilidades como: (i) saber trabalhar em grupo, (ii) saber aprender em grupo, (iii) colaborar com os membros da equipe para compartilhar as melhores práticas em toda a organização e (iv) relacionar-se com os principais integrantes da cadeia de valor: clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo os concorrentes.

- Raciocínio criativo e resolução de problemas – as organizações esperam que seus funcionários, independentemente do posto que ocupam, descubram por si mesmos como melhorar e agilizar seu trabalho. Eles também devem ser capazes de tomar decisões diante de situações novas sem depender de orientação superior. É claro que a cultura organizacional deve fomentar e propiciar isso.
- Conhecimento tecnológico – a questão não é mais uma formação básica em informática; o profissional deve ser capaz de usar a informática não somente para tarefas rotineiras, relacionadas ao seu trabalho, mas também para contatos e trabalhos colaborativos com colegas espalhados pela empresa, local ou remotamente, aprimorando, dessa forma, o trabalho suportado pelo *wetware*².
- Conhecimento de negócios globais – não basta ter conhecimentos pontuais, é necessário identificar os ambientes interno e externo da empresa, para entender o “grande quadro global” em que ela opera, capitalizando negócios existentes e gerando outros.
- Desenvolvimento de liderança – funcionários de todos os níveis devem ser capazes de desenvolver meios de visualizar uma melhoria ou uma nova direção e buscar o comprometimento ativo dos outros para tornar realidade a visão compartilhada e o pensamento sistêmico da organização.
- Auto-gerenciamento da carreira – cada funcionário deve assumir o controle de sua carreira profissional e gerenciar o próprio desenvolvimento.

Todas as características listadas acima são fortemente relacionadas a habilidades e competências profissionais individuais ou de grupo. Não apenas a grande maioria dos profissionais gostaria de reuni-las, mas também as corporações, como um todo. A realidade das organizações, porém, está muito longe desse cenário. Estudiosos das áreas sociais e humanas têm enfatizado desde o início do século XX a importância do treinamento para o desenvolvimento de uma força de trabalho hábil e para o aumento da produtividade (COLARELLI e MONTEI, 1996).

Nos últimos anos, entretanto, pesquisadores têm desenvolvido extensivos estudos em busca de um corpo teórico unificado sobre o treinamento, conforme levantamento realizado por Buick & Muthu (1997) e mostrado na Tabela 6, que evidencia a falta de uma definição padronizada ou universalmente aceita para o termo *treinamento*.

² Contração das palavras *software* e *hardware*, referindo-se ao produto da mente humana.

Tabela 6: Conceitos de Treinamento. (BUICK & MUTHU, 1997)

Autor	Definições
Blundell et al. (1991)	Treinamento é designado para auxiliar indivíduos a desenvolverem habilidades que podem ser úteis no seu trabalho.
Buick & Muthy (1997)	Treinamento diz respeito a intervenções intencionais para auxiliar o indivíduo (ou a organização) a se tornar competente, ou mais competente em seu trabalho.
Camacho (1984)	O treinamento é um sistema que objetiva desenvolver habilidades no aprendiz para que este atinja os padrões de desempenho esperados para a tarefa que realiza.
Colarelli & Montei (1996)	Treinamento diz respeito a atividades direcionadas à aquisição de novas habilidades ou ao aperfeiçoamento de habilidades existentes.
Leocádio (1980)	Treinamento é a ação exercida ou pela organização com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho humano e proporcionar ao trabalhador maior satisfação e bem-estar.
McPhee (2000)	Treinamento é o processo de auxiliar os participantes da indústria (proprietários e funcionários) a adquirir novas habilidades para alcançar as metas organizacionais ou individuais.
NIST (2000) GETA (2000)	Treinamento é o processo de providenciar, assim como inserir ou matricular o funcionário em um programa, curso, currículo, sistema, rotina de instrução ou educação planejada, preparada e coordenada.
Pontual (1980)	O treinamento indica a educação específica que, conduzida na escola ou não, antes do ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais. Ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando a seu desempenho, para atender às necessidades da produção.
Rogers & McIntire (1983)	Treinamento é um método utilizado pelas empresas para modificar o comportamento de seus funcionários.
Roux (1983)	Treinamento pode ser compreendido como uma modificação do comportamento das pessoas visando a uma melhor eficácia.
Vinten (2000)	Treinamento diz respeito a um conjunto de ações organizacionais realizadas para garantir que a base de habilidades da organização seja adequada para o alcance das metas organizacionais e para manter a qualidade.
Wexley & Latham (1991)	Treinamento e desenvolvimento se referem ao esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho por parte de seus funcionários.

A análise das definições apresentadas sugere a existência de convergências relacionadas ao treinamento como um conjunto de iniciativas organizacionais planejadas que visam ao desenvolvimento de habilidades em seus funcionários para que estes possam desempenhar suas tarefas eficazmente e assim contribuir para o aumento da produtividade e para o alcance das metas organizacionais.

Embora esteja implícito em algumas definições, considera-se importante destacar a diferença entre treinamento formal e treinamento informal (Figura 4). A não-distinção entre esses conceitos tem gerado dados superestimados sobre investimentos e retorno sobre investimentos nessa área. O treinamento formal diz respeito às iniciativas organizacionais planejadas, estruturadas, com currículo ou temas definidos, e focadas no desenvolvimento de competências consideradas importantes para a organização.

Figura 4: Características dos treinamentos formal e informal.
(COLARELLI & MONTEI, 1996)

O treinamento informal ocorre quando a aquisição de conhecimentos relacionados à tarefa é decorrente, ou configura-se em efeito secundário, da realização de outras atividades. Entretanto, o treinamento informal não é, necessariamente, não planejado ou sem foco (COLARELLI e MONTEI, 1996). Toda e qualquer atividade ou habilidade ensinada ao corpo funcional que pode ser útil ao desenvolvimento de suas atividades é considerada como treinamento informal.

Treinamento, gestão do conhecimento e capital intelectual

Uma relação entre treinamento e gestão do conhecimento pode ser estabelecida na medida em que o treinamento se configura como forma de aumentar o estoque de conhecimentos em uma organização. Embora essa relação pareça ser direta e um caminho importante a ser tomado pelas organizações, poucos autores se dedicaram a estudar detalhadamente a relação causal entre essas variáveis (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Stewart (1998) reconhece que o sistema educacional e o treinamento formal configuram-se em elementos importantes para o aumento do estoque de conhecimentos de uma organização; entretanto, não estabelecem como esse processo poderia ser potencializado ou sistematizado.

Narasimha (2000) indica que o treinamento tem um papel importante a desempenhar no aumento do estoque de conhecimento de uma organização, uma vez que contribui para o desenvolvimento de três dimensões do conhecimento organizacional: *(i)* a amplitude e a profundidade do conhecimento, *(ii)* a competência e *(iii)* o conhecimento exploratório e explorável. O conhecimento exploratório consiste nas rotinas organizacionais desenvolvi-

das para facilitar o desenvolvimento de novos produtos e processos. O conhecimento explorável diz respeito à aprendizagem de rotinas que refinam produtos e processos que possam gerar novos conhecimentos tecnológicos.

A necessidade de treinamento para a geração atual de trabalhadores pode ser maior do que nunca (HALL, 2001).

“A produção do conhecimento, sua divulgação e circulação por diferentes meios, sua aplicação buscando gerar alternativas para um mundo melhor, não se encontram mais localizados em espaços predeterminados, mas têm fronteiras mais móveis, mais fluídas, em que todo e parte se encontram num holograma de aprendizagem sempre renovado. A emergência do tema educação organizacional, batizada agora de Universidade Corporativa, sinaliza a importância de se compreender este holograma na prática. Sinaliza a superação dos modelos tradicionais de treinamento e Empregabilidade sendo entendida como a capacidade de desenvolver novas competências para estar em condições de atender às contínuas exigências e desafios impostos no mercado de trabalho.”

Nesse contexto, o treinamento configura-se em uma prática que pode facilitar o fluxo de conhecimento para dentro da organização (BIRKINSHAW, 2001) e, conseqüentemente, auxiliar no alcance do objetivo principal da gestão do conhecimento.

Do ponto de vista desta pesquisa, o importante é verificar que grande parte dos elementos do capital humano pode ser desenvolvida por meio de programas de capacitação.

Os efeitos do treinamento na produtividade organizacional

Organizações promovem e subsidiam, total ou parcialmente, treinamento para seus funcionários na expectativa de obter retorno sobre esse investimento, compreendido como um aumento na produtividade, na competitividade e, conseqüentemente, na lucratividade organizacional futura (COLARELLI & MONTEI, 1996).

O estabelecimento de relações diretas entre treinamento e aumento de produtividade tem se configurado em uma tarefa complexa. Existem estudos que apontam as dificuldades envolvidas na mensuração dos retornos da educação e treinamento formais, relacionadas principalmente com a dificuldade de: *(i)* obterem-se dados relacionados à produtividade, competitividade e lucratividade das organizações; *(ii)* elaborar-se a contrapartida operacional a definições constitutivas de diferentes tipos de treinamento; e *(iii)* estabelecer-se a direção das relações causais: o treinamento faz que a organização aumente a produtividade ou um desempenho melhor (ou pior) impulsiona investimentos em treinamento? A existência de variáveis intervenientes nessa relação causal também adiciona complexidade

em seu estudo. Essas questões têm gerado um número relativamente pequeno de estudos metodologicamente confiáveis sobre essas variáveis (BLUNDELL, 1999).

Grande parte dos estudos realizados, sejam estudos de caso, pesquisas comparativas em setores da economia ou entre países, tem resultado em correlações positivas entre educação ou treinamento e aumento de produtividade (BASSI, 2000).

Bassi (2000) verifica que os investimentos em treinamento auxiliam a prever a taxa de retorno total para os investidores. As organizações que mais investem em treinamento e desenvolvimento em um determinado ano possuem uma taxa de retorno total média para os investidores de 36,9% no ano seguinte, enquanto as organizações que menos investem possuem uma taxa de retorno de apenas 18,8%.

Em tempos de competição global, a construção de uma inteligência organizacional é o único recurso que realmente faz diferença. Assim, é necessário tornar a organização mais inteligente estrategicamente, por meio da construção coletiva do saber e pela busca contínua da excelência do corpo funcional, capitalizando, assim, o capital humano. Esta construção coletiva é a proposta principal das atividades de educação corporativa, onde destacamos nos capítulos a seguir que as associações de classe, das EPMP do Distrito Federal, devem voltar sua atenção. As empresas de pequeno e médio portes não dispõem, na grande maioria, de estrutura capaz de desenvolver seu próprio programa de educação corporativa. Dessa forma, as associações, também chamadas provedoras, poderão reunir esforços nesse sentido, a fim de promover uma estrutura de treinamento e capacitação apoiados na proposta de educação corporativa para suas empresas filiadas.

3.2 Aprendizagem organizacional

Quando uma empresa que se propõe ser líder de mercado, o conceito de aprendizagem organizacional deve ter entendimento em sua plenitude. Nonaka & Takeuchi (1997) acreditam que, desde a década de 80, existe uma tentativa de se encontrar uma síntese entre as abordagens teóricas, científicas e as humanistas, tentativa essa revelada em três correntes da literatura especializada: a primeira diz respeito à visão sobre a sociedade do conhecimento, a segunda relaciona-se às abordagens da gestão estratégica e a terceira, às chamadas teorias do aprendizado organizacional, que nos interessa e que serão abordadas a seguir.

A informação de que as organizações têm características de aprendizado remonta ao início dos anos 60 e ao fim dos anos 70, quando surgiram as primeiras pesquisas conduzidas na área acadêmica sobre esse tema. Nesses estudos, os pesquisadores exploraram, como, em situações desafiadoras enfrentadas pelas organizações, seus empregados se questionam no sentido de reduzir situações ambíguas e melhorar a previsibilidade. O aprendizado, nesse caso, tendia a investigar os processos internos e o ambiente externo, identificar ameaças e oportunidades e seguir o melhor caminho. Argyris & Schön (1978) cunharam o termo Aprendizagem Organizacional, para descrever como as organizações tiravam lições desse processo de investigação para alcançar os objetivos organizacionais. O aumento do interesse por esse tema se expandiu nos anos 90, com a publicação de obras tais como *A Quinta Disciplina*, de Peter Senge. *Administrative Behavior*, de Herbert A. Simon, e *Organizational Learning*, de Chris Argyris e Donald Schön.

3.2.1 Alguns conceitos de aprendizagem organizacional

A crescente importância da produtividade do conhecimento impõe novos desafios para as organizações. A busca dessa produtividade tem conduzido as empresas a buscar mecanismos e processos de aprendizagem organizacional muitas vezes completamente desvinculados das escolas tradicionais.

Nesta era de mudanças rápidas, as organizações precisam desenvolver capacidades próprias de produzir e gerir suas mudanças para atingir os resultados que desejam. Em um contexto globalizado de modernidade, as organizações estão buscando adequar-se aos novos tempos, buscando agilidade em seus processos e modelos de gestão. A valorização do ser humano passou a ser encarada como diferencial competitivo. O espaço para educação continuada nas organizações constitui um diferencial estratégico e competitivo no mercado de trabalho. Um dos desafios deste milênio é a transformação das empresas em organizações de aprendizagem.

Nevis (1998) define aprendizagem organizacional como

“[...] a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência, envolvendo para tanto a aquisição o compartilhamento e a utilização do conhecimento”.

Dodgson (1993) define a aprendizagem organizacional como:

“[...] os meios através dos quais as empresas constroem, acrescentam e organi-

zam o conhecimento e as rotinas em torno de suas atividades e no interior de sua cultura, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através do aperfeiçoamento do uso das amplas habilidades de sua força de trabalho.”

Dodgson (1993) parte de pressupostos como:

- A aprendizagem tem, geralmente, conseqüências positivas, mesmo que os resultados do processo sejam de natureza negativa. Isto é, as organizações podem aprender pelo erro, desde que os mesmos sejam corrigidos.
- A aprendizagem é baseada nos indivíduos que integram a força de trabalho, por meio da qual as empresas também podem aprender.
- A aprendizagem ocorre em todas as atividades da empresa, em diferentes níveis e com velocidade variada.

Em sua perspectiva de desenvolvimento econômico, o autor enfatiza tanto os processos quanto os resultados do aprendizado e define a aprendizagem organizacional como Os meios através dos quais as empresas constroem, acrescentam e organizam o conhecimento e rotinas em torno de suas atividades e no interior de sua cultura e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional para aperfeiçoar o uso das amplas habilidades de sua força de trabalho.

Lawler (1998), com propriedade, aponta as principais forças que vêm regulando o cenário atual, seja econômico ou empresarial, conforme a mostrado na Tabela 7.

Algumas inferências são oportunas sob a perspectiva desse novo cenário. A capacitação das pessoas poderá ser um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas e a prontidão para agir, ousar, correr riscos calculados, buscando novas soluções para antigos problemas.

Loureiro (2002), coordenador de desenvolvimento corporativo da Duratex S/A³, afirma que:

“O conhecimento está em alta nesta era do capital humano, porém conhecimento só não basta. É preciso que este conhecimento possa ser colocado em prática, pois são as ações provenientes do conhecimento que gerarão as soluções de que necessitamos. Resultados são conseqüências do nosso poder de criar soluções para os problemas ou desafios que nos são apresentados”.

³ www.informal.com.br/artigos/artigos.htm Site visitado em out/04. Roberto de Oliveira Loureiro, roberto.loureiro@duratex.com.br, é professor universitário e Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento Corporativo da Duratex S. A.

Tabela 7: Mudanças no cenário econômico
(Expo Management, 1998, *apud* LAWLER, 1998)

DE	PARA
Pouca competitividade	Competição global
Estabilidade	Mudanças
Previzibilidade	Incerteza
Individualismo	Parceria
Rigidez hierárquica	Flexibilidade
Poder centralizado	Empreendedorismo
Relação ganha × perde	Relação ganha × ganha
Crescimento da população	Diminuição da população
Motivação do tipo “Dilbert”	Competência e profissionalismo
Segurança no emprego	Empregabilidade
Diploma	Educação continuada
Carreira definida pela empresa	Carreira como responsabilidade do indivíduo
Cargos	Espaço organizacional

Também Kim (1993) faz uma abordagem acerca da aprendizagem organizacional realizando analogias com a aprendizagem individual. Assim, a aprendizagem abrange dois significados: um é a aquisição de habilidades ou *know-how*, que implica a capacidade física de produzir uma ação. Tal aprendizagem pode ser traduzida na forma de rotinas ou na operação de máquinas, por exemplo. O autor define aprendizagem organizacional como o processo para “aumentar a capacidade da organização para tomar ações eficazes”.

Já Stata (1997) considera que a aprendizagem organizacional não se deve esgotar somente com a inovação em processos e produtos, mas com novos conhecimentos, novas ferramentas e métodos de trabalho. Esses modelos mentais podem traduzir-se em esquemas, crenças, pontos de vista, paradigmas, perspectivas – que são referências pessoais criadas sobre o mundo para compreender a realidade.

Sob o enfoque da Teoria das Organizações e da Psicologia, Crossan, Lane & White (1999) esboçam uma base conceitual que permite perceber as conexões que estruturam o processo de aprendizagem na organização. A aprendizagem organizacional envolveria os níveis individual, grupal e organizacional. Essa ocorrência se estrutura em quatro etapas: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Intuição e interpretação ocorrem no nível individual; interpretação e integração ocorrem no nível de grupo; integração e institucionalização ocorrem no nível da organização (Figura 5).

A intuição resulta de experiências e imagens retidas na memória as quais, muitas vezes, são expressas por meio de metáforas. Ela representa a capacidade de descobrir e de-

linear, em nível pré-consciente, novos padrões e processos. Acontece somente no indivíduo e pode ser o início de uma aprendizagem organizacional.

Figura 5: Quatro processos de aprendizagem em três níveis.
(Crossan, Lane & White, 1999)

A interpretação consiste em explicar uma idéia para si ou para os outros, pelas palavras e/ ou ações. Cada indivíduo ou grupo verbaliza as relações já identificadas no nível pré-consciente e, na medida em que verbaliza, compartilha e possibilita ao grupo compreender o conhecimento individual. A interpretação se estende, portanto, da fase pré-verbal para a verbal, como resultado do desenvolvimento da linguagem. É um processo que pode ocorrer no nível individual, mas se transforma em um processo de grupo pelo diálogo. Para Zanelli (2000), a interpretação se faz via interação social, a qual propicia a criação de uma linguagem comum e a compreensão de significados compartilhados, fornecendo condições à organização para institucionalizar a aprendizagem e difundi-la em todos os níveis.

A integração é o processo de desenvolvimento de um saber compartilhado. Esse saber se efetiva por meio de concessões mútuas que podem gerar ações grupais, em que o diálogo é fundamental e habilita a passagem para o próximo nível que é o organizacional.

A institucionalização é o processo em que os resultados da aprendizagem são incorporados aos sistemas, à estrutura, às rotinas e aos procedimentos organizacionais. Ocorre apenas no nível institucional. Os autores relacionam os quatro processos por meio dos fluxos de retroação – *feedforward* - e alimentação – *feedback* - nos três níveis de aprendizagem. Na retroação, novas idéias se deslocam dos indivíduos em direção ao grupo e à organização. Na alimentação, a organização envia aos grupos e indivíduos o que foi aprendido, podendo afetar a forma como eles pensam e atuam. Assim, quando o conhecimento alcança a organização, ele se institucionaliza e retorna novamente para os indivíduos e

grupos, em um ciclo contínuo de aprendizagem.

Esse modelo é similar ao de Nonaka & Takeuchi (1997), pois ambos entendem que a aprendizagem se inicia no indivíduo, passa para o grupo e para a organização em uma dinâmica contínua de aprendizagem, que, no modelo desses autores, pode ser imaginada na forma de uma espiral, como foi mostrado no capítulo 2.

Na visão de Terra (2000), ao se analisar o processo de aprendizagem organizacional, é importante considerar algumas teorias sobre aprendizagem individual, pois embora esta não garanta aprendizagem e conhecimento organizacionais, certamente os antecede.

Um dos principais motivos pelo qual a aprendizagem organizacional é tão importante para as empresas, nesses momentos de constantes desafios empresariais – atualmente nas organizações, quase todas as decisões importantes são tomadas dentro da equipe, em função dos seus elevados níveis de complexidade, que excedem a consciência individual.

Senge (2002) defende que a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade fundamental de aprendizagem e de trabalho nas organizações modernas. O resultado alcançado na aprendizagem coletiva e trabalho coletivo, excedem os resultados obtidos pela individualidade. As percepções alcançadas por uma visão compartilhada, dificilmente podem ser imaginadas por um indivíduo.

Apesar de que nossa cultura tenha privilegiado o aprendizado individual, o autor considera, de certa maneira, irrelevante para o aprendizado organizacional, pois são os grupos, e não os indivíduos, a unidade fundamental de aprendizagem, sejam elas equipes de desenvolvimento, de administração ou forças de trabalho de múltiplas funções. Assim, “pessoas que precisam umas das outras para agir” vêm se tornando as unidades-chave de aprendizagem dentro das organizações (SENGE, 1990).

Senge (2002) enfatiza a um fenômeno que ele denomina “alinhamento”, quando um grupo de pessoas funciona como um todo, como mostrado na Figura 6.

Segundo Senge (2002), a característica fundamental da equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Ao passo que ao torna-se mais alinhada, surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam, reduzindo o desperdício.

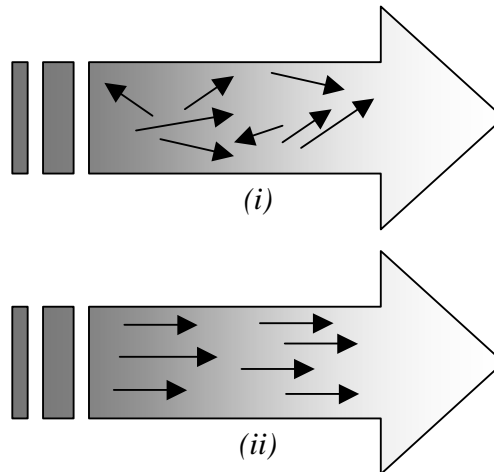


Figura 6: Os comportamentos de uma equipe (SENGE, 2002)

Agyris & Schon (1978) já haviam definido um dos principais dilemas compartilhados na aprendizagem organizacional:

“As organizações não são simplesmente conjuntos de indivíduos, embora não haja organizações sem esses conjuntos. De modo similar, a aprendizagem organizacional não é simplesmente a aprendizagem individual; no entanto as organizações aprendem apenas por meio da experiência e das ações de indivíduos. O que, então, devemos entender por aprendizagem organizacional?”

Senge (2000) acredita que o cerne do trabalho das empresas que aprendem baseia-se em cinco disciplinas do aprendizado:

- *Domínio pessoal.* Para Senge, o domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes. O primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante para nós. (...) O segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza. (...) A justaposição da visão (o que queremos) e uma imagem nítida da realidade atual (onde estamos com relação ao que queremos) geram o que chamamos de “tensão criativa”: uma força que tenta unir os dois, causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas. As pessoas com alto nível de domínio pessoal compartilham várias características básicas.
- *Modelos mentais,* ou seja, reflexionar, esclarecer continuamente e melhorar nossos quadros internos do mundo, e determinar como eles moldam nossas ações e decisões. Os chamados Modelos mentais são: pressupostos, generalizações e imagens sobre o funcionamento do mundo que influenciam nas formas de pensar e de agir de uma pessoa. Os modelos mentais são responsáveis pelo fato de muitas idéias brilhantes

não serem postas em prática, pois podem ser conflitantes com tais imagens, impedindo o aprendizado. Segundo o autor, é preciso trazer à tona imagens anteriores para a avaliação, deixando-as abertas a novas considerações. Assim, o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um metucioso exame. Inclui também a capacidade de desenvolver conversas instrutivas, nas quais as pessoas expõem suas idéias com clareza e as deixam abertas à influência dos seus interlocutores SENGE(1990).

- *Visão compartilhada*, isto é, construir um senso de compromisso em um grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que se busca criar, e os princípios e práticas orientadores pelos quais se espera chegar lá. Objetivo comum é o que motiva as pessoas rumo a suas metas. É ter uma imagem do futuro que se busca criar, de modo a estimular o comprometimento das pessoas em uma aspiração comum. O objetivo comum é vital para a organização de aprendizagem, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Enquanto o aprendizado adaptativo é possível sem um objetivo, o aprendizado generativo só ocorre quando as pessoas lutam para realizar algo que lhes seja muito significativo. De fato, o conceito de aprendizado generativo – “expansão da habilidade de criar” – parecerá abstrato e sem sentido enquanto as pessoas não se empolgarem com algum objetivo que queiram realmente atingir SENGE(1990). Por meio dessa disciplina, as pessoas podem expor suas idéias, revelar seus conhecimentos tácitos e, até mesmo, modificar suas estruturas internas, para construir outros significados que sejam úteis para si ou para os outros.
- *Aprendizagem em equipe* tem origem através do “diálogo, e do “pensar em conjunto” em que os indivíduos deixam de lado as idéias preconcebidas na busca de novas idéias e percepções que os indivíduos não conseguiriam ter sozinhos. Transformar as habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio, de modo que grupos de pessoas possam, confiavelmente, desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais. Objetivo comum é o que motiva as pessoas rumo a suas metas. É ter uma imagem do futuro que se busca criar, de modo a estimular o comprometimento das pessoas em uma aspiração comum.
- *Pensamento sistêmico*. “O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de “fotos instantâneas”. É um modo de apreciar, e

uma linguagem para descrever e entender as forças e inter-relações que moldam o comportamento de sistemas. Essa disciplina ajuda a entender como mudar sistemas de modo mais eficaz, e agir em melhor sintonia com os processos maiores de mundo natural e econômico.

Considera-se “Aprendizagem em Equipe” um reforço ao conceito de aprendizagem organizacional. Senge (2002) imagina que nas organizações, a aprendizagem em equipe tem três dimensões:

“Primeiro, existe a necessidade de se pensar reflexivamente sobre assuntos complexos. Aqui, as equipes precisam aprender como utilizar o potencial de muitas mentes a fim de serem mais inteligentes do que uma mente. Segundo, existe a necessidade de ação inovadora e coordenada. As equipes de destaque nas organizações desenvolvem uma “confiança operacional”, em que cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar as ações dos outros. Terceiro, existe o papel dos membros da equipe em outras equipes. Assim, uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, por meio da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.”

Para Senge (2002), o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maior parte das empresas, em nossa sociedade, é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Fleury & Fleury (1995) consideram que, ao se pensar no processo de aprendizagem nas organizações, é fundamental reconhecer e identificar as diversidades e os conflitos inerentes ao ambiente organizacional que, aliás, contribuem sobremaneira para torná-lo complexo. Dessa forma deve-se criar um ambiente propício para amenizar esses conflitos e diversidades, para viabilizar o processo de aprendizagem nas organizações. Para isso, três pontos principais devem ser considerados: tempo, espaço e pessoas, como detalhado na Tabela 8.

Nonaka & Takeuchi (1997) sustentam que a criação de conhecimento, é um processo de evolução contínua em uma organização, em cujo desenvolvimento podem ser alcançadas diversas etapas.

Tabela 8: Aspectos a serem considerados no processo de aprendizagem organizacional. (FLEURY & FLEURY, 1995)

PONTOS	DESAFIOS
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refletir, analisar, digerir e se situar frente aos processos de mudança ▪ Compreender as necessidades dos clientes ▪ Analisar e avaliar novos métodos de trabalho ▪ Inventar novos produtos e/ou serviços ▪ Pensar estrategicamente a organização ▪ Absorver novos conhecimentos ▪ Desenvolver novas Habilidades ▪ Rever valores ▪ Mudar práticas organizacionais
Espaço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratar o espaço organizacional sob uma perspectiva intra e inter-organizacional ▪ Em termos intra-organizacional: projetar o desenho organizacional em estruturas com fronteiras flexíveis para que propicie mais integração e interação entre pessoas, áreas, departamentos e unidades de negócios ▪ Em termos inter-organizacional, frente ao processo de globalização, combinar a diversidade cultural com as tentativas de padronização global
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Superar o modelo hierárquico, reconhecendo a competência em todos os níveis da organização ▪ Superar, nas organizações, as imagens distorcidas de que há pessoas detentoras de todo e qualquer informação e conhecimento ▪ Buscar a congruência entre os objetivos individuais e os organizacionais ▪ Potencializar, por meio da diversidade dos membros, dos grupos, o espírito inovador ▪ Considerar as pessoas como sujeitos fundamentais de todo o processo de aprendizagem e inovação organizacional.

A constante busca pela competitividade e avanços mercadológicos, tem conduzido as organizações a se estruturarem como organizações de aprendizagem. Senge (2002) enfatiza que a capacidade de aprender é o ponto estratégico para a sobrevivência das organizações e que a aprendizagem colaborativa cria maiores espaço e autonomia para o desenvolvimento do poder criativo. O modelo do autor sugere que as organizações, para sobreviverem às novas condições de mercado, deverão investir no potencial e capacidade de seus empregados.

A organização que aprende

Um novo conceito está tomando forma: a organização que aprende (*learning organization*). De acordo com Garvin (1993), professor de administração de empresas da *Harvard Business School*, é um conceito que envolve o coração e a mente dos funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização.

A proposta da organização que aprende foi primeiramente desenvolvida por Senge (1999), para identificar as empresas empenhadas na busca de resultados através de um processo de constante aprendizado. Para este pesquisador, a resposta aos desafios do mercado competitivo em permanente transformação está em uma nova forma sistêmica de pensa-

mento que envolva múltiplas visões de mundo e em uma educação permanente, que promova o ser humano em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Nessas organizações, os funcionários precisam estar profundamente engajados no processo de definição de metas da organização, de suas principais tecnologias, bem como o desejo e a capacidade de trabalhar em conjunto para criar o novo conhecimento. O campo do aprendizado é um modelo simples que faz a combinação entre o que precisa ser aprendido (desafio da mudança) e quem precisa aprender (o desafio do aprendizado), criando flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza, e onde as pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam. Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de serem transitórias. A partir dessas constatações, Senge (1999), propõe o desenvolvimento da organização que aprende.

“À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. (...) Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do ‘grande estrategista’ As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Por isso, essas organizações que aprendem estimulam pontos de vista diferentes, as pessoas são ouvidas com respeito, há diálogo aberto e debates. Elas não permitem que hierarquia ou política obstrua o trabalho em equipe eficaz. E suas equipes são montadas e desmontadas com facilidade. Conseguem chegar ao consenso com competência, tendo uma diretoria que dá exemplo de aprendizado em equipe.

Portanto, a distinção entre processo e procedimento é essencial. Os procedimentos contêm apenas o conhecimento explícito, enquanto os processos abrangem os procedimentos e o conhecimento tácito. Muitos dos problemas enfrentados pela reengenharia Hammer & Champy (1994) podem ser atribuídos ao fato de que, em sua metodologia, os processos eram tratados como se fossem procedimentos, ou seja, como se o conhecimento tácito das pessoas não valesse nada.

Para se tornar uma organização que aprende, é importante que as pessoas envolvidas no processo sejam capacitadas, mas isso não significa necessariamente que a empresa tenha aprendido. Assim, é importante que a empresa seja também voltada para o aprendizado “*learning organization*”, ou seja, com capacidade de adquirir continuamente novos

conhecimentos organizacionais. O problema de se falar sobre organizações que aprendem é o real significado da palavra aprendizagem. No uso cotidiano, aprendizado tornou-se sinônimo de “internalização de informações”.

Para Senge (2000),

“[...] é através da aprendizagem que tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. A ‘aprendizagem visando a sobrevivência’, ou o que conhecemos mais comumente como “aprendizagem adaptativa”, é importante – na verdade, é necessária. Mas, para uma organização que aprende, a “aprendizagem adaptativa” deve ser somada à “aprendizagem generativa, a capacidade que amplia nossa capacidade de criar” (1999, p. 47-48).

Ainda segundo o autor,

“[...] talvez o motivo mais notável para a construção de organizações que aprendem é o fato de só agora estarmos começando a entender as aptidões que tais organizações devem possuir. (...) O que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das “organizações controladoras” e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas” (1999, p. 39).

Aprendizagens individual e organizacional

Para Fleury & Fleury (2001):

“A aprendizagem é um processo neural complexo que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tal momento tivesse ocorrido. O conjunto de coisas de que nos lembramos constitui nossa identidade.”

O ser humano aprende lendo, ouvindo, errando, com a prática, ao se vivenciar a situação na mente, observando os outros, enfim, inúmeras são as formas de se aprender. No entanto, utiliza mais um determinado tipo de percepção para aprender. Por exemplo, como observa Fleury & Fleury (2001), a quantidade de informação que pode ser adquirida por meio da aprendizagem textual-visual é muito maior do que aquela que pode ser retida por intermédio da comunicação oral.

Assim, a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, que provocado por estímulos diversos, e possuindo a emoção como mediadora, pode vir ou não a se manifestar em mudança de comportamento (FLEURY & FLEURY, 2001). Psicólogos enfatizam a necessidade de distinguir o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende, das respostas emitidas por essa pessoa, as quais podem

ser facilmente observáveis e mensuráveis, diferentemente daquele processo.

A interdependência entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, defendida por Kim (1993), é ao mesmo tempo óbvia e sutil: óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos e sutil porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos.

Assim, a conceituação de aprendizagem pode ser não trivial. Sob o aspecto individual, a aprendizagem pode ser considerada como um processo de aquisição de conhecimento. Tal processo é visto como essencial ao desenvolvimento das competências profissionais, necessárias para as empresas prosperarem. Para Kim (1993), a aprendizagem assim entendida, abrange dois significados: (i) a aquisição de habilidades ou, *know-how*, que implica capacidade operacional de produzir alguma ação, e (ii) a aquisição de *know-why*, que implica capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência. A diferença fundamental entre os dois significados é que no *know-why*, além do saber fazer, tem-se o saber pensar e aprender.

Como forma de melhor compreender a aprendizagem individual, Kim (1993) apresenta um modelo que a considera um processo cíclico, como ilustrado na figura 3.

Nesse ciclo, conhecido como ciclo OADI (da expressão em inglês: *Observe-Assess-Design-Implement*), as pessoas (i) vivenciam fatos e eventos concretos e observam o que está acontecendo no seu contexto, (ii) avaliam suas experiências pela reflexão sobre suas observações e então (iii) constroem um conceito abstrato que parece ser uma resposta adequada à avaliação e (iv) validam o conceito, implementando-o no mundo concreto, o que leva a uma nova experiência concreta, iniciando um outro ciclo (figura 7). Esse primeiro modelo diz respeito, sobretudo, à aprendizagem no sentido de *know-how* e, por isso, é incompleto, pois não aborda explicitamente a função da memória. A memória possui um papel relevante porque ela leva em consideração as experiências e aprendizados acumulados e é uma importante ligação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional.

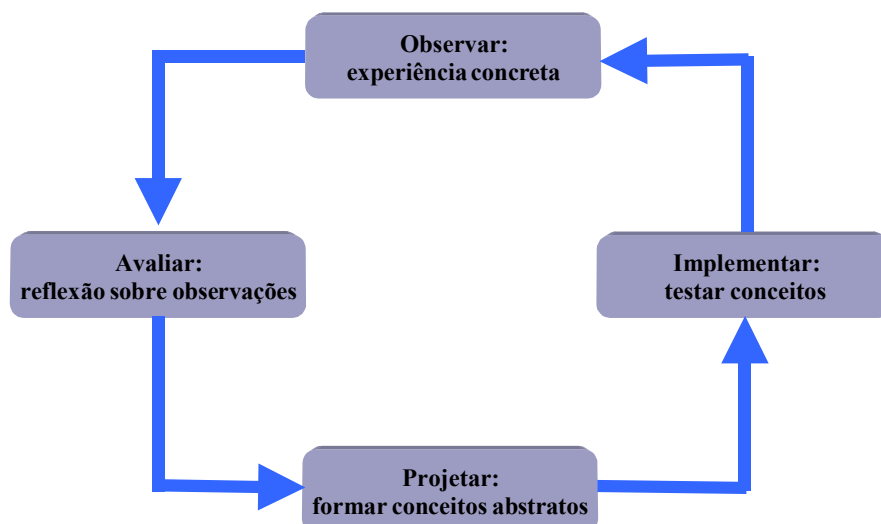


Figura 7: O ciclo *observar-avaliar-projetar-implementar* da aprendizagem ideal (KIM, 1993)

Ainda que memória e aprendizagem sejam processos distintos, a aprendizagem está relacionada à aquisição de conhecimento, enquanto memória tem mais a ver com retenção (armazenamento) do que é aprendido, é muito difícil separá-los e abordar um sem levar em consideração a interdependência entre eles. Na realidade, a memória influencia o que e como se aprende, assim como o que se aprende influencia a estrutura da memória. Isso leva a pensar que não há como separar esses processos. É preciso armazenar o que se aprende e precisa-se do que foi armazenado para construir novos conhecimentos.

O papel da memória na aprendizagem já foi ponto de discussão em várias teorias de aprendizagem. O que é relevante para o escopo desse trabalho é entender que a memória é constituída de estruturas ativas que influenciam fortemente nossa maneira de pensar, de processar fatos, de tomar decisões e, logicamente, de aprender. Em outras palavras, ela não pode ser tratada como um simples dispositivo de armazenamento. Uma forma simples de visualizar a memória como estruturas ativas é compreender o conceito de modelos mentais.

Senge (2002) descreve os modelos mentais como pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Para ele, muitas idéias novas sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas não são colocadas em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos.

Kim (1993) acredita que os modelos mentais representam a visão do mundo de uma pessoa, incluindo compreensões explícitas e implícitas. Os modelos mentais fornecem o

contexto segundo o qual se devem observar e interpretar novas informações e determinam como as novas informações armazenadas são relevantes para uma dada situação.

Outra maneira de pensar a respeito do caráter dual da aprendizagem (*know-how* e *know-why*) é sob a forma de aprendizagem operacional e aprendizagem conceitual. Na realidade, considerar o papel da memória (modelos mentais) no processo de aprendizagem implica na distinção mais explícita entre essas duas formas de aprendizagem, como ilustra a Figura 8.

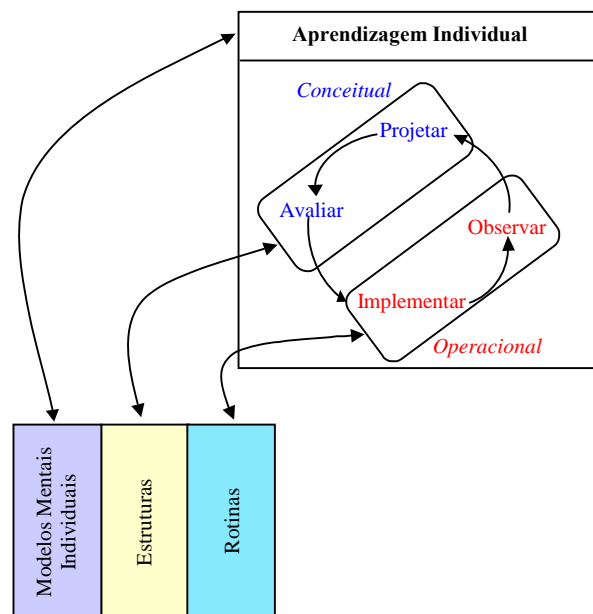


Figura 8: Modelo simples da aprendizagem individual. (KIM, 1993).

Os dois níveis de aprendizagem, operacional e conceitual, podem ser relacionados a duas partes dos modelos mentais, conforme KIM (1993) explica:

“A aprendizagem operacional representa a aprendizagem em nível de procedimentos, na qual se aprendem as etapas para se completar uma tarefa específica. Esse *know-how* é capturado sob a forma de rotinas, como a operação de uma máquina ou a utilização de um painel de controle. A aprendizagem não apenas se acumula e muda as rotinas, mas as rotinas igualmente afetam o processo de aprendizagem operacional. Na figura [11], as setas em ambas as direções representam essa influência mútua. A aprendizagem conceitual tem a ver com pensar sobre os motivos pelos quais as coisas são feitas em primeiro lugar, desafiando algumas vezes a própria natureza ou a existência de condições, procedimentos ou concepções predominantes, e levam a novas estruturas no modelo mental. As novas estruturas, por sua vez, podem abrir oportunidades para etapas contínuas de aprendizagem ao reestruturar um problema de formas radicalmente diferentes. Esse é o nosso modelo de aprendizagem individual – um ciclo de aprendizagem conceitual e operacional que informa e recebe informações de modelos mentais.”

A era da competência

Segundo Sveiby (1998), os teóricos das organizações definem competência como uma característica organizacional, como o elo entre conhecimento e estratégia, como a capacidade – o poder – que uma organização tem de agir com relação a outras organizações.

Hamel & Prahalad (1999) se baseiam na mesma tradição ao chamar de “competências básicas” as habilidades técnicas e gerenciais que permitem a sobrevivência de uma organização.

De acordo com Bontis (2000), funcionários geram capital intelectual por meio de suas competências.

Klein (1998) cita conhecimento e competências como ativos estratégicos. Ativo, segundo ele, pode ser definido como uma coisa útil ou uma qualidade. Entre conhecedores da estratégia corporativa é amplamente aceita a noção de que o conhecimento e a competência são coisas úteis para uma empresa. Ocasionalmente, abordagens específicas para a aquisição e o aproveitamento lucrativo do conhecimento produtivo – tal como a curva da experiência – têm sido o foco central da discussão estratégica. Em outras ocasiões, uma atenção explícita à importância do conhecimento no cenário estratégico tem decrescido a ponto, talvez de deixar esses assuntos “escaparem pelas rachaduras” da análise estratégica. Mas certamente a própria atividade de análise estratégica reconhece sua importância.

Mudança cultural – desafio para as organizações

A cultura organizacional exerce um grande poder sobre as pessoas, porque define a sua postura na organização, na medida em que ele define no que prestar atenção, o que significam as coisas, o como reagir emocionalmente aos fatos, e as ações a empreender em vários tipos de situações Schein (1992), principalmente quanto ao fator de produtividade.

A busca pela produtividade tem conduzido as empresas a buscar mecanismos e processos de aprendizagem organizacional muitas vezes completamente desvinculados das escolas tradicionais. Em uma era de mudanças as organizações precisam desenvolver capacidades próprias de produzir e gerir suas mudanças para atingir os resultados que desejam.

Um dos principais problemas na aprendizagem organizacional é a tendência das

peças de guardar seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Isso ocorre particularmente quando se trata de conhecimentos tácitos, que não podem ser articulados facilmente.

Tentar utilizar a tecnologia para induzir as pessoas a compartilhar informações pode gerar resultados, uma vez que, os incentivos não são uma abordagem duradoura. O compartilhamento de conhecimento só ocorre quando os costumes sociais propiciam isso. Para Prusack (1997), a questão é:

“o conhecimento em si é um recurso escasso. Se o conhecimento é escasso, então há mais procura do que oferta. Em suma, as pessoas não possuem espaço – cognitivo, ou social – para realmente refletir com os outros sobre o que sabem.”

Pode-se então deduzir que as ferramentas voltadas à EC nas empresas, modeladas no enfoque de compartilhamento, poderão alicerçar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

A cultura baseada no tempo, conforme Flannery, Hofrichter & Platten (1997), chamou atenção inicialmente, no começo dos anos 90. À medida que o mercado tornava-se mais global e a tecnologia mais acessível, as empresas já queriam descansar sobre os louros da qualidade e da satisfação do cliente. Tinham que procurar formas adicionais de reduzir custos e levar novos produtos e serviços ao mercado a uma velocidade cada vez maior. Nessas novas culturas as pessoas são contratadas baseadas em seus conhecimentos e sua capacidade de aprender, e então são encorajadas a refinar e melhorar essas habilidades ao longo do tempo e partilhá-los com os outros da instituição.

A aprendizagem torna-se um fator crítico para as organizações, que deverão recorrer cada vez mais à sua capacidade de “aprender”. O imperativo do aprendizado surge como necessidade básica de atuação de empregados e empresas que deverão imergir em um processo de desenvolvimento contínuo. A valorização do aprendizado e da educação continuada é princípio adotado pelas corporações contemporâneas, preocupadas com as constantes mudanças, em função de novas e sofisticadas tecnologias, que exigem desenvolvimento de estratégias de aprendizagem técnica e organizacional, visando o aumento da produtividade do conhecimento, que se traduzirá em inovação e aperfeiçoamento de produtos e serviços e no surgimento de novas capacidades.

Conclui-se, com essa seção, que não basta às organizações dominarem o conhecimento sobre o que é a aprendizagem organizacional. É fundamental a existência de uma

“estrutura” concreta para implementação do processo de aprendizagem. Perceberemos, na seqüência, como as universidades corporativas surgem como resposta num cenário de desafios, constituindo um novo modelo para a aprendizagem e o desenvolvimento das organizações.

3.3 Inteligência organizacional

Há um consenso de que as pessoas são talentos estratégicos no atual cenário do mundo dos negócios e, sobretudo, da nova economia de mercado baseada na informação e no conhecimento. Essa percepção conduz a uma reflexão a respeito *(i)* da importância do conhecimento para que as organizações possam sobreviver e atingir seus objetivos de negócios, diante da nova realidade mundial e *(ii)* de como as pessoas podem aprimorar a sua formação para desenvolvê-lo e aplicá-lo à inovação de processos organizacionais.

Moresi (2001) caracteriza esses novos e dinâmicos tempos:

“Os tempos atuais demandam novas teorias, novas capacidades de pensamento, novas capacidades para transformar dados caóticos em informação útil e novos níveis de inovação que sejam capazes de desenvolver aplicações práticas para aquela informação. Esforços realizados no diálogo entre indivíduos, equipes e organizações irão ultrapassar em muito os esforços individuais.”

Até o momento, em grande parte das organizações, a percepção de que as pessoas tornaram-se recursos essenciais está em nível muito teórico. Transformar isso em realidade, desenvolvendo visões estratégicas, com o objetivo de aferir diferenciais de mercado, passa por grandes transformações que afetam o dia-a-dia da comunidade organizacional, particularmente sua cultura e paradigmas, o que é um desafio considerável.

A incapacidade das empresas de se adequarem rapidamente às mudanças do mercado e a dificuldade em quebrarem paradigmas que as caracterizam como sistemas fechados e rígidos são exemplos de barreiras a serem vencidas e que contribuem para a ineficiência das organizações. Boog (1999) faz uma reflexão acerca de tais questões:

“No passado, num mundo em que a velocidade de transformação era baixa, os paradigmas eram quase imutáveis; ninguém os questionava. Contudo, o mundo já foi assim, e não é mais! O que caracteriza nosso momento histórico é a altíssima e crescente velocidade de transformação, que faz com que tenhamos de estar abertos e flexíveis para questionar e modificar nossos paradigmas, para sobreviver num mundo em transformação. Essa verdade é aplicável tanto em nível de indivíduo, como em nível coletivo, quer seja um grupo, uma empresa, uma comunidade ou país”.

Na Tabela 6, uma empresa é contextualizada sob a perspectiva de dois paradigmas: um mecanicista, antigo e inadequado ao atual cenário dos negócios e outro, com visão holística muito mais alinhado aos novos desafios do mundo globalizado. O novo paradigma holístico permite ver, com mais clareza, que o sucesso das empresas está, de forma crescente, diretamente ligado ao conhecimento, às habilidades e às competências profissionais das pessoas, em responder adequadamente a um mundo em constante transformação, uma vez que as organizações são sistemas abertos e que sofrem intensas influências dos seus ambientes interno e externo.

Moresi (2001) ressalta que, atualmente, é consenso que as organizações são vistas como sistemas abertos. Dessa forma, elas não são meras coleções amorfas de pessoas trabalhando para alcançarem um objetivo, mas uma rede de componentes que interagem entre si e com componentes de outros sistemas. Tais componentes são constituídos por indivíduos, grupos de trabalho, forças tarefas, departamentos e divisões, que, por serem dinâmicos, modificam suas composições, metas e interações ao longo do tempo. Essas considerações possuem forte relação com as expostas na Tabela 9, considerando, assim, que ambas se reforçam.

O ambiente externo de uma organização é altamente heterogêneo e inclui outras organizações, tais como parceiros, fornecedores, concorrentes, além da complexidade do mundo dos clientes. Tal ambiente é evolutivo e repleto de incertezas. Mesmo assim, a organização precisa funcionar bem diante dessa dinâmica e de prováveis condições adversas, respondendo eficazmente aos desafios externos que acabam por definir os internos. Assim, para uma organização prosperar é imperativo que ela seja ágil e capaz de atuar proativamente, percebendo os fatores de mudanças, e se adequando rapidamente às novas condições do mercado (MORESI, 2001).

A organização também deve aprender com os seus próprios erros e com sua própria experiência. Isso tudo é obtido não só pela mudança de postura de funcionários, dentro e fora do ambiente corporativo, mas também por meio de modificações em suas estruturas internas. Surge, então, a necessidade de desenvolver uma estratégia que possibilite conhecer os ambientes externo e interno de uma organização. A solução que se vislumbra é a implementação de uma política de inteligência organizacional que seja capaz de entender e monitorar esses ambientes (MORESI, 2001).

Tabela 9: Analisando a empresa sob o ponto de vista dos paradigmas mecanicista e holístico (BOOG, 1999)

Paradigma Mecanicista (reducionista)	Paradigma Holístico (humanista)
A empresa é um aglomerado de departamentos e divisões.	A empresa é um sistema dinâmico, aberto e altamente sinérgico.
Estruturas funcionais de grande porte.	Estruturas de unidade de negócios integradas.
A competição é a mola que move a empresa.	A cooperação e a colaboração são as molas que movem a empresa.
Só o topo deve conhecer as estratégias e metas (segredo).	Toda a empresa deve conhecer as estratégias e metas (transparência).
Os gerentes são a cabeça e planejam. As pessoas são o corpo e apenas executam.	Todos têm conhecimento, competências e habilidades que devem ser articulados da melhor forma.
Delegar é perder poder.	Delegar é ganhar poder.
O conhecimento e as boas práticas estão dispersos e não estruturados.	O conhecimento e as boas práticas estão distribuídos, disseminados e compartilhados por meio de eficientes sistemas de informação.
Eficiência acima de tudo.	Flexibilidade acima de tudo.
Impessoal e burocrática.	Estrutura baseada em pessoas.
Organograma afilado (muitos níveis hierárquicos).	Organograma plano (poucos níveis hierárquicos). A empresa atua baseada nas competências das pessoas e não nos cargos e funções que elas exercem.
A produção é o centro.	O cliente é o centro.
A qualidade é centrada no produto e responsabilidade do controle de qualidade.	A qualidade é global, direcionada ao cliente e responsabilidade de todos.
Centralize tudo e estabeleça conflitos. Os melhores vencerão.	Descentralize e estabeleça um bom espírito de equipe. O grupo vence.
Aquisição de tecnologia por apelo do mercado.	Aquisição de tecnologia alinhada aos objetivos e negócios da empresa.
Estilo centralizado e diretivo.	Estilo descentralizado e participativo.
Primeiro eu depois o grupo (empresa).	Equilíbrio entre o grupo e eu.
Devo resolver problemas.	Devo capitalizar oportunidades.
Se eu ganhar alguém perde.	Todos podem ganhar.
O passado deve ser esquecido.	O futuro deve ser buscado com base nas experiências bem sucedidas.
O mais importante é ganhar dinheiro.	Flexibilidade e abertura para rever nossos produtos, serviços e formas de agir.
Intuição não vale muito. O bom é a lógica racional.	Lógica e intuição valem muito
Lucro acima de tudo e, se possível, em curto prazo.	Cliente acima de tudo. O lucro vem como decorrência.
Tem gente que cuida por nos da gerência de Recursos Humanos.	Todo gerente é também um gerente de pessoas.

Halal (1997) acredita que metade da performance corporativa pode ser atribuída à capacidade da organização em responder inteligente e rapidamente a mudanças. Assim, para que uma empresa possa acompanhar a dinâmica do ambiente em que está inserida e perceber as necessidades de melhorias em suas estruturas para atuar sempre com efetividade, é preciso que tenha um corpo funcional altamente qualificado que represente a tão sonhada inteligência organizacional (IO).

Como já mencionado, as pessoas são consideradas, hoje, um dos mais importantes patrimônios das organizações, num cenário em que a inteligência organizacional, constituída em essência pelo conhecimento, competências profissionais e o capital intelectual, representa uma das grandes vantagens competitivas. Em artigos sobre estratégias organizacionais, Halal (1997) e Rodrigues (1998) definem IO como a capacidade de uma organização em criar e gerenciar conhecimento, compartilhando-o e distribuindo-o por meio de eficientes sistemas de informação, para aplicá-lo estrategicamente em seus ambientes de trabalho.

McMaster (1996, *apud* MORESI, 2000) considera que a IO refere-se à capacidade de uma corporação, como um todo, de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou. Não é a gestão do conhecimento em si, mas a capacidade da empresa em usá-lo inteligentemente para definir estratégias e identificar e disseminar boas práticas. Neste trabalho, essa assertiva é considerada válida e se entende que a referida capacidade é a base do sucesso, em ambientes sujeitos a constantes mudanças e fortemente competitivos.

Enquanto no passado as organizações eram vistas simplesmente como uma coleção isolada de tarefas, produtos, empregados, recursos tecnológicos e processos organizacionais, hoje elas são consideradas sistemas inteligentes, desenvolvidos para gerenciar o conhecimento e disseminar boas práticas que agregam valores a elas. Uma recente evidência da importância do conhecimento para uma empresa é destacada em estudos que mostram o valor do *know-how* dos empregados, patentes, nomes de marcas e outras formas de conhecimento que subiram de 38% na constituição dos ativos das organizações americanas em 1982 para 62% em 1992. Em 1997, o conhecimento respondia por 80% de todo o patrimônio das empresas. Entretanto, esses mesmos estudos mostram que os gerentes acreditam que somente 20% desse recurso vital são explorados (RODRIGUES, 1998).

Mais importante que conceituar IO é entendê-la como cultura organizacional (ad-

ministrativa, produtiva, operacional e gerencial) baseada no domínio do conhecimento, com foco nos negócios da empresa, no atendimento das necessidades dos clientes e voltada para a missão da organização. Para construir essa desejada cultura, uma organização inteligente deve possuir as seguintes características, adaptadas de Moresi (2001):

- Ser receptiva a mudanças.
- Possuir capacidades e competências profissionais excepcionais de selecionar informações do mundo externo, assimilá-las e aplicá-las pertinentemente a sua cadeia de valor.
- Aprender rapidamente e aplicar o conhecimento para se (re) posicionar numa economia globalizada.
- Distribuir a informação e disseminar boas práticas por meio de eficientes sistemas de informação.

Esse entendimento é especialmente importante porque ele representa a capacidade de uma empresa em se adaptar rapidamente às constantes variações do mundo dos negócios, administrar as incertezas dos contextos sociais, políticos e econômicos e se (re) posicionar num mercado de participação complexa crescente. Além disso, uma empresa que implementa uma solução de IO, torna-se mais eficaz e produtiva porque elimina “retrabalho”, reduz desperdício de recursos e tempo por meio do compartilhamento das boas práticas, além de melhorar sua saúde financeira pela potencial redução de custos nos processos organizacionais. Isso significa, na prática, melhores produtos, melhores serviços, melhor relacionamento com os clientes e parceiros, garantido à empresa uma posição de destaque no mercado.

Existem formas diversificadas de se aprimorar a inteligência organizacional, e isso significa, por exemplo, que o *staff*⁴ de uma organização deve conhecer muito bem a empresa como um todo, detectar as mudanças pertinentes nos diversos segmentos da sociedade e determinar, com a maior eficácia possível, de que pontos devem ser disparados os processos de mudanças. Alguns procedimentos para desenvolver a inteligência organizacional são apresentados a seguir de acordo com Terra (2002):

- Melhorar as estratégias de comunicação.

⁴Força de trabalho de uma organização.

- Mapear as competências organizacionais e profissionais.
- Mapear a empresa em grupos dinâmicos e fomentar o trabalho coletivo.
- Criar um eficaz sistema de construção e gerenciamento do conhecimento.
- Desenvolver o capital humano.
- Promover a cultura e a educação corporativas.
- Correlacionar e manter forte interdependência entre processos de negócios, princípios e metas da empresa e capacidade de surpreender o cliente.
- Gerenciar os ambientes internos e externos da empresa.
- Desenvolver e manter sistemas de avaliação de investimentos e riscos.
- Desenvolver e manter sistemas de captura, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento.

Observa-se que essas práticas conjugam processos de certa complexidade porque envolvem pessoas interagindo com diversos outros sistemas. Percebe-se, então, que a IO é mais que a inteligência de um componente da organização; ela envolve a empresa como um todo por meio de um grande sistema integrado e aberto.

Terra (2002) pensa que os sistemas atuais caracterizados por estruturas verticais rígidas não podem mais reagir eficazmente ao meio em rápida transformação:

“A aceleração da transformação é cada vez maior, enquanto a complexidade e o número de variáveis técnicas, econômicas, sociais, políticas e culturais que afetam a vida da empresa fazem com que, para serem eficazes, as decisões devam ser tomadas em níveis cada vez mais baixos da organização”.

De fato, as empresas possuem cada vez menos espaço para competirem no âmbito dos recursos físicos (tangíveis) e que, cada vez mais, a duradoura vantagem competitiva está na qualidade do seu capital humano. Vai ficando cada vez mais evidente que a competição encontra-se na qualidade da formação das pessoas, dos seus conhecimentos, das suas habilidades, das suas competências profissionais e da capacidade delas em aprender rapidamente. Na tabela 10, apresenta-se os princípios da organização baseada em conhecimento, segundo (TERRA, 2002).

Tabela 10. Os princípios da organização baseada em conhecimento. (TERRA, 2002)

Paradigma	Empresa da Era Industrial	Empresa da Era do Conhecimento
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradoras de receita
Fonte de poder dos gerentes	Organização fortemente hierarquizada	Conhecimento e competências
Luta de poder	Operários versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Gestão do conhecimento
Informação	Instrumento de controle	É estratégica e uma vantagem competitiva
Produção	Operários processando recursos físicos para criarem produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis (capital intelectual)
Fluxo de informação	Por meio da hierarquia organizacional	Por meio de redes de dados e compartilhado
Gargalos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Estruturas administrativas e operacionais	Grandes conglomerados de prédios	Unidades de negócios
Relações com os clientes	Unidirecional por meio do mercado	Interativa por meio de redes de pessoas
Conhecimento	Uma ferramenta ou recursos como os outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado	Devidos, em grande parte, aos ativos tangíveis	Devidos, em grande parte, aos ativos intangíveis

Após décadas de enfoque limitado, imposto pela empresa da era industrial, pede-se aos funcionários, agora, que considere o todo, que sejam inovadores e se preocupem com os clientes, que trabalhem em equipe e que determinem os seus próprios rumos e trabalho e os coordenem com os demais.

3.4 Educação Corporativa

3.4.1 O Impacto da Educação Corporativa na Sobrevivência Empresarial

O Conhecimento Empresarial aliado ao Capital Intelectual nunca foi tão valorizado e fundamental para a sobrevivência de uma organização como está sendo à beira do século XXI.

Universidades com os cursos regulares e de pós-graduação tornaram-se abundantes, oferecendo diplomas práticos demais ou teóricos demais, preparando mal o profissional para enfrentar o mercado de trabalho e o próprio trabalho em si. Estas inúmeras opções de carreiras tornaram quase impossível acompanhar as inovações tecnológicas que se impõe e que ocorrem mais rápido do que a velocidade do pensamento possa acompanhar.

O ciclo de aprendizado atualmente é de para 03 anos, ou seja, a cada três anos os conhecimentos que envolvam tecnologia devem ser renovados. Partindo dessa premissa, percebe-se a dissonância encontrada entre o que o aluno efetivamente aprende na escola e a dificuldade que encontrará para desempenhar sua função na corporação.

De acordo com Bayma (2004), a EC constitui um avanço em relação aos tradicionais programas de treinamento em que pese buscar desenvolver as competências em sintonia com as estratégias das empresas. Seu foco reside na organização que aprende, que estimula o aprendizado, principalmente, no que se refere às competências essenciais da empresa.

O foco organizacional que antes pousava nas finanças (foco no mercado), migra nesta última década para o ser humano (foco no capital intelectual) com o objetivo de potencializar e valorizar o conhecimento e qualidades dos funcionários e de toda a cadeia produtiva de valores, aprimorando seu conhecimento individual e, conseqüentemente, o empresarial. Neste ponto, insere-se a EC como um processo a ser incorporado pela organização e a EaD como a ferramenta que viabiliza, colaborativamente este processo.

3.4.2 O Papel da Educação Corporativa

O relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (DELORS, 2003) foi iniciado em março de 1993 e concluído em setembro de 1996, e salienta que:

“[...] os sistemas educacionais formais são acusados de limitar a realização pessoal, impondo a todos um modelo cultural e intelectual, sem levar em conta os talentos individuais, privilegiando o conhecimento abstrato em detrimento da imaginação, da comunicação, do trabalho em equipe, do sentido do belo, da espiritualidade e das habilidades manuais”.

O referido relatório destaca ainda que se deve conduzir os processos educacionais para os indivíduos construírem “seu próprio sistema de pensamento e de valores, livremente

te e com conhecimento de causa, adquirindo assim maior maturidade e abertura de espírito” (DELORS, 2003).

Terra (2003), afirma que a EC proporciona condições e espaços para a criação e disseminação de conhecimentos, para estruturar programas voltados para melhores resultados e para consolidar a cultura da empresa nos funcionários.

Devido às dificuldades do ensino formal em atender às demandas de mercado acima citadas, a EC vem se estabelecendo não mais como alternativa de ensino, mas como uma das poucas opções para a sustentação das competências profissionais nas organizações. Dentre os fatores que determinam o crescimento da educação corporativa, citam-se (COSTA, 2002):

- As exigências de treinamento são cada vez mais intensas;
- Com raras exceções, o ensino médio capacita profissionais em padrões mínimos;
- A reforma do sistema educacional certamente levará um tempo maior que o requerido pelas mudanças sociais que se nos impõem;
- Ativo intangível das organizações, o capital intelectual está se tornando o bem mais precioso, exigindo novo planejamento e mensuração;
- As Universidades Formais, por disporem de um modelo ainda pouco alinhado com as necessidades estratégicas das organizações, têm grandes dificuldades em formar profissionais com capacitação voltada para o atendimento a estas necessidades;
- A tecnologia, através das telecomunicações, cria possibilidades cada vez maiores para o treinamento à distância;
- Surgimento da organização não hierárquica, enxuta e flexível;
- Advento e a consolidação da economia do conhecimento;

Meister (1999) sinaliza para uma radical redução nos prazos de validade do conhecimento e a vinculação da aprendizagem às metas e resultados estratégicos das organizações, como fatores determinantes do crescimento da educação corporativa no mundo.

Para Drucker (2002), “o conhecimento é tudo” e “a próxima sociedade será uma sociedade do conhecimento”. Tendo o conhecimento como recurso chave, esta sociedade seria constituída pelos trabalhadores do conhecimento, que comporiam o grupo dominante

da força de trabalho. Essa sociedade, segundo o autor, teria ainda três características principais:

- A ausência de fronteiras – porque o conhecimento se desloca com menos esforço até do que o dinheiro;
- Mobilidade para cima – disponível para todos, por meio de uma educação formal facilmente adquirida;
- Potencial para o fracasso assim como para o sucesso – qualquer um pode adquirir os “meios de produção”, isto é, o conhecimento exigido para a tarefa, mas nem todos podem vencer.

O modelo normalmente utilizado nas organizações para desenvolver a educação corporativa é a Universidade Corporativa (UC) que Meister (1999) define como

“[...] o guarda-chuva estratégico para desenvolvimento, treinamento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização”.

Atualmente, os objetivos da EC estão voltados para a capacitação profissional e para a melhoria do desempenho organizacional. Esta capacitação ocorre normalmente através de programas de aprendizagem individuais e tem ainda o objetivo de fortalecer a organização para enfrentar as exigências de competitividade de mercado (JÓIA, 2001).

A institucionalização da educação corporativa, como recurso ágil e flexível que permita uma rápida disseminação de conhecimentos e possibilite o desenvolvimento de competências com foco estratégico nos negócios, apresenta-se como solução aceita pelo mercado, o que é demonstrado pelo aumento significativo de universidades corporativas, passando, nos Estados Unidos, de 400 unidades em 1980 para 2000 unidades em 1990 (MEISTER, 1999).

3.4.3 Os novos rumos da educação corporativa segundo os princípios educacionais da UNESCO

Como observado na seção anterior, há no mercado uma crescente procura por um modelo de educação voltado para atender as demandas por qualificação dentro das organizações. A EC, segundo a literatura especializada, é o instrumento que mais se desenvolveu para atender a estas demandas e, entre os modelos de educação em geral que mais se desta-

cam atualmente, encontra-se a EaD, que elegeu o auto-desenvolvimento através do e-learning como ferramenta mais eficiente. A seguir, busca-se desenhar os rumos da Educação Corporativa a partir dessa ferramenta que, segundo Carvalho (2000), desponta como o recurso de educação mais utilizado num mundo cujas dificuldades e desafios são relacionados a seguir:

[*Dificuldades*]

- Cliente/consumidor de treinamento gosta de "gente", do presencial, do tangível; a solidão do *E-learning* não combina muito com o jeito brasileiro de **relacionamento**;
- Não se muda a forma de aprendizagem de uma hora para outra; do presencial ao *e-learning*, do grupo ao indivíduo, da pedagogia da leitura e estudo na posição horizontal para a vertical vai uma grande distância;
- Seria difícil aceitar uma metodologia de treinamento cujo custo de planejamento pode ser 20 vezes maior em relação ao presencial, especialmente para os que detêm o poder decisório embora a quantidade de pessoas treinadas possa exceder em muito as expectativas;
- É inegável também que, do ponto de vista de RH/treinamento, o *E-learning* é menos aceito que o presencial; algo para 500 pessoas, simultaneamente, aparece mais do que qualquer individualização solitária;

[*Desafios*]

- *A mudança dos paradigmas* – maior desafio é o do aprendizado. Nesse sentido, ainda se encara o auto-desenvolvimento como uma perspectiva que necessita de inovações e adaptações para atender às demandas por educação nas organizações e a discussão “do presencial / virtual” sofre revezes quando os debatedores e responsáveis pelas decisões não conseguem quebrar este paradigma;
- *A qualidade* – não basta ter um excelente conteúdo e uma tecnologia de ponta; é preciso cuidar da mídia, da linguagem, da entrega, do desenho, do suporte e da avaliação do conjunto;
- *Acesso e a sua abrangência* – é um outro ponto a ser considerado como desafio, pois todos aqueles que necessitam de treinamento precisam ter acesso disponível a um computador, periféricos;

- *Equilíbrio e adequação da mídia* – são decisivos; vemos, no Brasil uma grande preferência pelo *cdrom*, por exemplo. As explicações são várias, algo mais tangível, menos dependente da tecnologia de telecomunicação etc. Mas, sempre é bom lembrar que o alcance e a simultaneidade da *intranet/internet* não podem ser desprezados.
- *Equilíbrio entre o E-learning e o Presencial* – deve ser um objetivo permanente; o participante não pode se sentir esquecido ou um "dependente" da tecnologia.
- *A organização deve entender horas gastas em treinamento como horas de trabalho* – os funcionários devem também realizar seus treinamentos durante o expediente.
- *Tempo de treinamento e aprendizado através do E-learning* – pode ser reduzido em até 50%, eliminando-se os deslocamentos.
- *A continuidade e permanência do E-learning* - também dependem muito da "cobrança" dos superiores, do *coaching* como suplementação etc.
- *Um plano contingencial* - o melhor programa de *e-learning* necessita de um para o caso de surgimento de problemas tecnológicos.

Segundo Fischer (2000), a EaD utiliza recursos tecnológicos e metodologias próprias de ensino-aprendizagem desenvolvidas com base nos recursos da Tecnologia da Informação (TI), que pretende criar um modelo de presença virtual do professor em sala de aula, através de imagens de vídeo e controle de fluxo de informações via Internet. A virtualidade se caracteriza pela ausência física do professor em uma sala de aula, mas possibilita a presença virtual em uma infinidade de outras salas, permitindo sua comunicação em tempo real através dos recursos de Internet.

Segundo Drucker (2003), a internet se consagra como uma das maiores realizações do homem em termos de TI. Embora alguns dos municípios brasileiros não disponham de recursos de Internet, os custos para viabilizar uma transmissão em banda larga para qualquer região estão cada vez mais reduzidos e possibilitam a transmissão de dados, voz e imagem, facilitando assim a utilização dos métodos de *e-learning*.

Carvalho (2003), entre tantos outros autores, aponta, a seguir, algumas vantagens oferecidas pelo e-learning:

- *Qualidade do planejamento* – um modelo para educação a distância necessita de um

conjunto de recursos diferenciados de TI e uma didática específica com um projeto pedagógico desenvolvido, inclusive, para ajudar a reduzir as barreiras culturais que ainda se prendem entre o modelo presencial e o virtual;

- *Redução de tempo no aprendizado* – a disponibilidade de uma programação de horários de estudo mais flexível, em local escolhido pelo aluno, e com um plano de curso ajustado às suas necessidades, são recursos que promovem uma maior produtividade do processo reduzindo, conseqüentemente o tempo de aprendizagem;
- *Redução de custo* – a produção de um curso, embora exija um planejamento demorado e com maior custo, pode ser ministrado em uma escala de alunos inconcebível para os padrões presenciais, podendo atingir milhares de alunos ao mesmo tempo, em regiões separadas fisicamente por grandes distâncias, o que reduz significativamente o custo por aluno;
- *Atualizações em tempo real* – os sistemas informatizados de integração a distância, disponíveis no mercado, além da EaD, contemplam ainda recursos para o gestão de grupos de trabalho, reuniões virtuais, palestras e conferências virtuais, treinamentos corporativos via web, etc. Isso facilita todo o processo de atualização de informações em tempo real e com um conteúdo muitas vezes mais bem trabalhado que nos modelos presenciais.

3.4.4 A educação como negócio

Em todo o mundo, a formação e o treinamento transformam-se num excelente negócio. Estima-se que o setor, em todos os níveis, represente um mercado de US\$2 trilhões. Nos Estados Unidos responde por 8% do Produto Interno Bruto (PIB), atrás apenas dos planos de saúde (HSM Management, 2001). No Brasil, a educação representa cerca de 9% do PIB, ou R\$90 bilhões de reais, segundo estimativas da *Ideal Invest*, consultoria paulista especializada em negócios do ensino.

Segundo Drucker (2002), um crescimento jamais visto da indústria da educação acontecerá não apenas por questões demográficas, mas principalmente por causa da sociedade do conhecimento. Trata-se de uma era em que os ativos físicos, como instalações ou máquinas, perderam importância para o ativo intelectual. Ele afirma que conhecimento tornou-se o principal recurso econômico e o único marcado pela escassez. Ele acredita que

a educação será a indústria de maior crescimento nos próximos 20 anos, acompanhada apenas pela saúde.

Meister (2002) estima que em poucos anos cada uma das 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* tenha seu próprio centro de educação. Hoje, 40% delas já possuem sua UC.

No Brasil, a HSM se transformou numa das principais referências mundiais no mercado de seminários, inclusive entre as maiores autoridades da administração mundial. As palestras são uns dos negócios da HSM, que faturou US\$12 milhões de dólares no Brasil em 2001.

A grande promessa de revolução no ensino – e nos negócios ligados a ele – está na EaD. A associação Brasileira de Educação a Distância - ABED estima que mais de 1 milhão de pessoas utilizam este recurso no país, cerca de duzentas mil na área corporativa. De acordo com a empresa de pesquisa de mercado *Internacional Data Corporation* – IDC, os gastos das empresas com *e-learning* devem quadruplicar até 2008.

3.4.5 Educação a Distância - conceituação e características

Na definição de Aretio (*apud* LANDIM, 1997):

“[EaD] é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal, na sala de aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos.”

Para Moore (*apud* NUNES, 1993):

“[EaD] 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.”

De acordo com Holmberg (*apud* NUNES 1993),

“o termo educação a distância esconde-se sob várias formas de estudo, nos vários níveis que não estão sob a contínua e imediata supervisão de tutores presentes com seus alunos nas salas de leitura ou no mesmo local. A educação a distância se beneficia do planejamento, direção e instrução da organização do ensino.”

Peters (1995, *apud* BELLONI, 1999) afirma que:

“[EaD] é um método de transmitir conhecimento, competências e atitudes que é racionalizado pela aplicação de princípios organizacionais e de divisão do trabalho, bem como pelo uso intensivo de meios técnicos, especialmente com o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir um maior número de estudantes, ao mesmo tempo, onde quer que eles vivam.”

Na definição da legislação brasileira (Decreto no 2494, de 10 de fevereiro de 1998, regulamenta o artigo 80 da Lei no 9394, *apud* KRAMER, 1999):

“[EaD] é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.”

Algumas características são comuns nas definições de EaD. Neste sentido, Landim (1997) analisou 21 definições formuladas entre 1967 e 1994, selecionando as características mais presentes. Em ordem decrescente, são as seguintes: separação professor-aluno, meios técnicos, organização (apoio-tutoria), aprendizagem independente, comunicação bidirecional, enfoque tecnológico, comunicação massiva e procedimentos industriais.

Algumas características da EaD configuram-se em verdadeiras vantagens, se comparadas aos processos tradicionais de educação presencial. Neste sentido pode-se destacar o alcance, a flexibilidade e a personalização.

No campo empresarial a EaD também pode trazer resultados positivos. Para a UNESCO, a utilização da EaD pelas empresas tende a ser vantajosa, pois, pode-se aperfeiçoar a produtividade, mantendo e desenvolvendo a cultura organizacional, apresentando também a possibilidade de organizar a aprendizagem e o desenvolvimento profissional no próprio trabalho, onde a frequência tende a ser maior e mais flexível e os custos de viagens e manutenção tendem a diminuir.

Outras questões, no entanto, podem representar limitações à sua utilização. Chaves (1999) coloca como uma delas a razão custo/benefício. O custo de desenvolvimento de programas de EaD bem como sua distribuição é relativamente alta. Desta forma, os programas oferecem uma razão custo/benefício favorável somente se o seu alcance for significativo.

Ainda sobre esta questão, Aretio (2000, *apud* DALMAU, 2002), afirma que a grande vantagem da EaD para as empresas está justamente na economia. Quando se desloca um grupo de funcionários para outras localidades, tem-se o custo da substituição e do deslo-

camento dos mesmos, o que não existe quando os cursos são feitos à distância. Os custos iniciais com aquisição de equipamentos e desenvolvimento de materiais e metodologias podem ser diluídos na proporção do aumento de alunos e de cursos.

3.4.6 E-Learning

O *e-learning* é uma instância da EaD apoiada nas tecnologias da internet. A grande questão é que sua expansão tem se dado não somente nos ambientes acadêmicos e nas estruturas tradicionais de ensino, mas também no âmbito das empresas, que passaram a vislumbrar mais uma possibilidade para capacitação e aperfeiçoamento de seu pessoal.

De uma forma mais abrangente, dentro de um contexto de negócios de alta competitividade e em constante mudança, o *e-learning* representa, mais do que nunca, uma possibilidade de educação contínua para as pessoas individualmente e para a empresa como um todo.

Esta seção traça algumas questões relevantes sobre o *e-learning* no contexto organizacional, começando a partir de seu surgimento, conceituação, benefícios e limitações; partindo para estratégias de implementação, implicações e soluções envolvidas até o seu desenvolvimento no Brasil e perspectivas futuras.

Surgimento do e-learning

Rosenberg (2002) afirma que o aprendizado utilizando como ferramenta o computador começou com o CBT (*computer-based training* – treinamento baseado no computador). O CBT é fornecido diretamente nos postos de trabalho e possibilita instruções direcionadas sobre habilidades e conhecimentos bastante específicos. As iniciativas nesta metodologia apareceram nas décadas de 70 e 80, mas muito limitadas, em função dos mainframes.

Com a popularização dos computadores pessoais, nos anos 90, a utilização do CBT ganhou mais abrangência, mas esbarrou em alguns problemas tais como discos rígidos pequenos, baixa velocidade, incompatibilidade de programas, falta de interatividade e rápida obsolescência. Outro problema é que os programas oferecidos via CBT eram na maioria das vezes organizados como um livro didático (ROSENBERG, 2002). O referido autor afirma que o mercado do treinamento baseado no computador entrou nos anos 90 com qua-

tro pontos desfavoráveis:

1. Mudanças rápidas da tecnologia que não permitiam trabalhar com todas as plataformas em uso;
2. Limitações de hardware e software;
3. Instabilidade de conteúdo e os custos de desenvolvimento e tempo;
4. Falta de conscientização sobre metodologias de desenho instrucional.

Complementando estas questões, Lennox (2001) acrescenta que o CBT tentou diminuir as restrições de tempo e espaço das salas de aula tradicionais, mas apresenta algumas falhas, principalmente por tratar-se de um produto genérico, desenvolvido da mesma maneira para todos os tipos de público. Também acrescenta que outro aspecto relevante é a questão da colaboração. Os modelos tradicionais de CBT são anônimos e praticamente não permitem a interação e colaboração entre as pessoas.

Hall (2002) coloca que algumas pessoas utilizam o termo CBT apenas para referir-se ao tempo passado, onde os treinamentos aconteciam baseados somente em textos. Com a popularização da internet e a sua crescente utilização em todos os meios, surgiu o WBT (*web-based training* – treinamento baseado na web), também denominado por IBT (*internet-based training* – treinamento baseado na internet) (ASTD, 2002).

Segundo a *American Society for Training and Development* – ASTD (2002), o WBT é o conteúdo educacional fornecido através de um browser, pela internet pública ou por intranet e extranet privada. O WBT frequentemente oferece links para outros recursos de aprendizagem, tais como: referências, e-mails e listas de discussão.

Desta forma, constata-se que o WBT procura ampliar as possibilidades do CBT, uma vez que oferece mais ferramentas de interação entre as pessoas e maior possibilidade de acesso, por estar integrado à internet. A partir deste ponto, a aprendizagem on-line ganha mais força e a medida em que a internet cresce e se torna acessível a um número maior de usuários, mais real é a possibilidade de acesso à educação. Sobre esta questão, Rosenberg (2002) afirma que o *e-learning* é diferente do CBT, pois não está limitado ao fornecimento de instrução, mas inclui informação e ferramentas de melhoria de desempenho. Outras denominações, tais como WBT ou IBT são apenas descrições mais atualizadas do CBT, mas muito restritas como uma descrição de *e-learning*. O *e-learning* é uma forma de

aprendizado à distância, mas o aprendizado à distância não é o *e-learning*, pois pode apoiar-se em outras tecnologias além da internet.

Lennox (2001) complementa dizendo que o e-learning não é somente um mix entre CBT, WBT e aulas síncronas que oferecem acesso à aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. O potencial do *e-learning* vai além de uma nova forma de oferecer cursos, permitindo transformar o modo como as pessoas aprendem.

Conceituação

Dentro da abordagem de que o *e-learning* é uma forma abrangente de educação online, é importante ressaltar as questões embutidas em seu conceito. Para Hall (2002),

“e-learning é o aprendizado entregue eletronicamente, em parte ou completamente via web browser, como Netscape Navigator, através da internet ou intranet, ou através de plataformas multimídia como CD-ROM ou DVD”.

Na definição da ASTD (2002) são agregadas algumas mídias a mais:

“elearning cobre um conjunto de aplicações e processos, como CBT, WBT, aulas virtuais e colaboração digital. Inclui o fornecimento de conteúdo via internet, intranet ou extranet, áudio e videotape, canais de satélite, TV interativa e CD-ROM”.

Lennox (2001) define o *e-learning* como:

“[...] o uso de tecnologias de ebusiness para agilizar o fluxo de informações de negócios e os conhecimentos, a partir do criador (expert) para o aluno, de um modo altamente personalizado, no modelo “on demand” (conteúdo certo na hora certa)”.

Neste conceito pode-se perceber que o autor coloca como ponto principal do processo o fluxo de informações de negócios, ou seja, tira o foco da tecnologia e concentra na necessidade do aprendizado. Para Rosenberg (2002),

“e-learning refere-se à utilização das tecnologias da internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho”.

O autor complementa o conceito ao dizer que está baseado em três critérios fundamentais:

- O e-learning é transmitido em rede, capacidade esta que permite com que seu conteúdo seja rapidamente atualizado, armazenado e recuperado, tornando possível a distribuição e o compartilhamento instantâneos da instrução ou informação;

- Utiliza como tecnologia padrão a internet, o que cria uma plataforma de fornecimento universal;
- Fornece soluções de aprendizado que vão além dos paradigmas tradicionais de treinamento.

Masie (2002) aborda o tema com uma visão diferenciada, procurando explicar o que é e-learning, através do “e”:

- “e” de experiência: A experiência do aprendizado nas corporações com a oferta do e-learning dá ao aprendiz as opções de mudar o horário, local, a granularização, a simulação e o suporte da comunidade;
- “e” de estendido: Com o e-learning as empresas podem oferecer uma extensão das opções de aprendizado, na perspectiva de um processo contínuo e não de um curso isolado;
- “e” de expandido: O e-learning oportuniza a expansão das ofertas de treinamento além dos limites da sala de aula.

Os autores Rosenberg e Masie vão um pouco mais profundo na questão do aprendizado, ressaltando que o *e-learning* pretende ofertar oportunidades diferenciadas, em termos de processo e conteúdo; daquelas comumente utilizadas nos sistemas tradicionais praticados pelas instituições de ensino e incorporados como prática pelas corporações.

Para complementar os conceitos apresentados e se ter uma visão mais clara do papel do *e-learning* para a educação corporativa, é interessante observar a comparação entre sala de aula tradicional (ensino presencial) e o *e-learning*, conforme mostra a Tabela 11.

Pode-se perceber que além da introdução de novas tecnologias de aprendizagem o *e-learning* está impulsionando também uma mudança de paradigmas nos modelos de ensino, que já vem sendo discutida há algum tempo por profissionais da educação, mas que agora avança pelo campo das empresas, compelida pela necessidade de tornar a educação um “processo” e não um “evento”.

Tabela 11: Diferenças entre a sala de aula tradicional e o *e-learning*

	Sala de aula tradicional	<i>e-learning</i>
Sala de aula	Físico – lugar definido Dependente de tempo	Ilimitado Qualquer hora e lugar
Conteúdo	Slides PowerPoint e livros de ensino	Texto simples, áudio, animação, vídeo, simulação, etc
Metodologia	Professor ensina e aluno aprende	Aluno gerencia sua própria aprendizagem
Aluno	Passivo, reativo	Ativo e pró-ativo
Professor	Detentor de conhecimentos	Facilitador do processo
Colaboração	Percível	Reutilizável
Personalização	O mesmo conteúdo e metodologia para todos os tipos de público	Conteúdo sob medida para cada necessidade e interesse

Fonte: Lennox (2001)

A importância do e-learning

A rápida obsolescência do conhecimento – causada pelas contínuas mudanças mercadológicas – impõe a necessidade de transformar o aprendizado em uma prática constante, o que se traduz, normalmente, em custos elevados. O panorama poderia ser de apreensão, não fossem as novas possibilidades que a Internet oferece para transmitir informações que podem vir a gerar conhecimento.

Numa empresa, o e-learning - aprendizado eletrônico ou educação a distância – tem se tornado um processo pelo qual as pessoas adquirem novas habilidades ou novos conhecimentos para melhorar seu desempenho. Seu grande potencial não se limita à facilidade de acesso. Ele também permite a difusão de conteúdos atualizados, dinâmicos e personalizados, propicia melhores experiências de aprendizado e estimula a colaboração das pessoas com seus pares e especialistas.

Segundo Hall (2001),

“[...] o e-learning é um novo mecanismo que todos os profissionais de treinamento precisarão compreender profundamente para ser bem sucedidos”.

O panorama do e-learning promete disponibilizar o treinamento necessário a qualquer hora e lugar, com custos reduzidos. A qualquer hora é uma meta fácil de se atingir, uma vez que a Internet funciona *full-time*, isto é, vinte quatro horas por dia. A qualquer lugar, porém, é um ponto discutível, já que a maioria dos recursos oferecidos pelo e-learning requer alta velocidade não somente da rede local (LAN – Local Área Network),

mas da rede MAN (Metropolitan Area Network), da WAN (Wide Area Network) e da própria Internet, a rede mundial. Felizmente, a tecnologia atual está superando estes obstáculos. A evolução contínua e rápida da tecnologia da Internet garante que essas limitações serão superadas e, em pouco, tempo as aplicações de multimídia pela Intranet e Internet poderão se transformar em atividades rotineiras.

Quanto aos custos, Hall (2001) afirma que o e-learning promove uma redução, que ocorre em longo prazo, na maioria das vezes. Quando comparado às ferramentas tradicionais, o investimento inicial é elevado e retorna, geralmente, a partir do segundo ano. Por estes motivos os sistemas de formação por meio da Internet espalham-se rapidamente em todo o mundo. As empresas estão encontrando formas de economizar até 50% do tempo investido em treinamento, chegando a cortar de 1/3 a 50% dos custos. Entretanto, compreender o que precisa acontecer para preparar o caminho do e-learning nas empresas pode ser uma tarefa das mais difíceis. Assim como a tecnologia, as necessidades de treinamento também mudam diariamente.

Para Rosenberg (2001),

“o ponto mais importante, e que justifica o investimento do ponto de vista econômico, é a eficiência: com a capacitação eletrônica é possível transmitir mais conteúdos, para mais pessoas, em menos tempo”.

Desenvolver um programa de educação *on-line* não é como fazer um programa de EaD convencional ou a mera transposição da sala de aula para o mundo virtual. Não se trata de desenvolver apenas o *hardware*, a conectividade ou o *software* especializado. É importante investir nesses elementos, mas eles não são os mais importantes.

No esforço de suprir as demandas de capacitação dos trabalhadores, as organizações estão adotando estratégias diversas. A decisão estratégica, no entanto, depende, entre outros aspectos, da avaliação das ações de capacitação fornecidas, bem como dos critérios institucionais que definem a capacidade da organização de melhor se colocar em relação ao assunto. Reforça-se a necessidade de se identificar novas e realmente efetivas alternativas para o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de indivíduos e equipes.

Vantagens e obstáculos

Para compreender claramente a utilização do e-learning nos programas de treinamento das organizações é importante analisar os pontos relevantes de sua utilização. Con-

tudo, antes de oferecer este treinamento, é aconselhável para a empresa submeter tal formato à análise de especialistas em educação.

Segundo Rosenberg (2001), estas são as vantagens do aprendizado eletrônico:

- *Reduz custos.* Apesar das aparências, o e-learning é a maneira mais barata de instrução. Ele corta despesas de transporte, reduz o tempo de treinamento e elimina a necessidade de sala/professor. O alto investimento inicial pode ser rapidamente recuperado com a economia nos custos cotidianos.
- *Enriquece a capacidade de resposta.* O e-learning pode alcançar um número infinito de pessoas virtualmente ao mesmo tempo. Isso é ótimo quando as práticas empresariais e capacidades têm de mudar rapidamente.
- *As vantagens podem ser iguais para todos (coerentes entre si) ou personalizadas conforme a necessidade.* Dependendo do objetivo, todos podem receber o mesmo conteúdo e os programas também podem ser adaptados para cada indivíduo.
- *Funciona 24 horas por dia, sete dias por semana.* Essa abordagem – “bem na hora – a qualquer hora” torna as operações da empresa realmente globais.
- *Familiarização rápida.* Com tantas pessoas já acostumadas com a web, aprende-se a acessar um sistema de e-learning rapidamente.
- *É universal.* Todas as pessoas na web podem receber virtualmente o mesmo material da mesma maneira.
- *Forma comunidades.* A web capacita as pessoas a construir comunidades de prática onde possam trocar conhecimento e insights após o término do treinamento.
- *Pode ser escalonado.* Os programas podem ter dez participantes a cem ou até mesmo 100 mil com reduzido esforço ou custo adicional.
- *Justifica o investimento na web.* Os executivos estão procurando formas de ter retorno sobre o alto investimento que fizeram em intranets. O e-learning é uma das possibilidades.
- *Fornece um valioso serviço ao consumidor.* Embora o foco principal do e-learning seja interno, ele pode ser utilizado numa iniciativa de e-commerce para ajudar os consumidores a obter maior benefício do site.

Ao analisar as vantagens, é importante também levar em conta quais são os obstáculos que enfrentam as empresas no momento de elaborar e aplicar uma estratégia de e-learning. As pessoas estão habituadas aos métodos tradicionais de aprendizado; não vêem nem entendem a necessidade de mudá-los.

Segundo Hall (2001, p. 80), estas são as preocupações que se deve levar em conta ao adotar uma estratégia de aprendizado eletrônico:

- Se a empresa não possui acesso a Banda Larga, o acesso é mais lento e a interatividade é menor.
- Os recursos de áudio e vídeo podem não ser possíveis na rede.
- Alguns cursos não são apropriados ao ensino por rede ou só são eficazes se combinados com treinamento conduzido por instrutor.
- Os usuários precisam ser razoavelmente auto-orientados ou estar motivados.

Para vislumbrar-se com mais profundidade as possibilidades do *e-learning* no campo da educação corporativa, faz-se necessário esclarecer quais são os seus benefícios, bem como suas limitações.

A revista eManager, em sua edição de março de 2002, sintetiza da seguinte forma, alguns pontos chave do *e-learning*: Empresas que estão territorialmente espalhadas, possuem um grande efetivo, precisam ter informações disponíveis 24 horas por dia com maior agilidade, precisam reduzir custos de treinamento e viagens e têm necessidades de personalizar seus conteúdos e modificá-los constantemente encontrarão no *e-learning*, ou educação à distância via internet, uma resposta eficiente para seus problemas. Rosenberg (2002) faz uma abordagem bem completa dos benefícios do *e-learning*, conforme se pode observar na Tabela 12.

Já Hall (2001a) relaciona as seguintes vantagens do *e-learning*:

- Facilidade de acesso, pois para acessar os cursos utiliza-se somente o browser de acesso à internet. Não é necessário software adicional;
- Os cursos podem ser acessados a qualquer momento e lugar, respeitando o ritmo de aprendizado de cada um;
- Os custos podem ser menores e os deslocamentos eliminados;

Tabela 12: Benefícios do *e-learning*

1. O <i>e-learning</i> diminui os custos	Apesar das aparências externas, o <i>e-learning</i> é geralmente a maneira mais econômica de fornecer instrução ou informação. Corta despesas com viagens, reduz o tempo com treinamento de pessoal e elimina ou reduz significativamente a necessidade de uma infra-estrutura de sala de aula/instrutor.
2. O <i>e-learning</i> melhora a resposta da empresa	O <i>e-learning</i> pode alcançar um número ilimitado de pessoas virtualmente ao mesmo tempo. Isso pode ser vital quando as práticas e recursos da empresa têm de mudar rapidamente.
3. As mensagens são consistentes ou personalizadas, dependendo da necessidade	Todos obtêm o mesmo conteúdo, apresentado da mesma maneira. Ainda assim, os programas também podem ser personalizados para diferentes necessidades de aprendizado ou diferentes grupos de pessoas.
4. O conteúdo é apresentado na hora certa e de forma mais confiável	Como é habilitado para a web, o <i>e-learning</i> pode ser atualizado instantaneamente, tornando a informação mais precisa e útil por um período maior de tempo. A habilidade de atualizar o conteúdo do <i>e-learning</i> fácil e rapidamente e, em seguida, distribuir a nova informação para grandes números de funcionários distribuídos, parceiros e clientes tem sido uma benção para as empresas que tentam manter as pessoas atualizadas diante das rápidas mudanças.
5. O aprendizado ocorre 24 horas por dia, 7 dias por semana	As pessoas podem acessar o <i>e-learning</i> em qualquer lugar a qualquer hora. Sua metodologia “na hora certa – a qualquer hora” torna as operações de aprendizado de uma empresa realmente globais.
6. Nenhum usuário “perde” tempo	Com tantos milhões de pessoas já na web e familiarizadas com a tecnologia dos navegadores, aprender a acessar o <i>e-learning</i> está rapidamente se tornando um lugar-comum.
7. Universalidade	O <i>e-learning</i> é habilitado para a web e aproveita os protocolos e navegadores universais da Internet. A preocupação com as diferenças nas plataformas e sistemas operacionais está rapidamente desaparecendo. Todos na web podem receber virtualmente o mesmo material basicamente da mesma maneira.
8. Cria comunidades	A web permite que as pessoas criem comunidades duradouras de prática, em que possam se reunir para compartilhar conhecimento e insight muito tempo após a conclusão do programa de treinamento. Isso pode ser uma enorme motivação para o aprendizado organizacional.
9. Escalabilidade	As soluções de <i>e-learning</i> são altamente escaláveis. Os programas podem avançar de dez para cem ou até mesmo 100.000 participantes com pouco esforço ou custo incremental (desde que a infra-estrutura esteja correta)
10. Aproveita o investimento corporativo na web	Os executivos estão cada vez mais procurando maneiras de aproveitar seus enormes investimentos nas intranets corporativas. O <i>e-learning</i> está emergindo como uma dessas aplicações.
11. Oferece serviço ao cliente com cada vez mais valor	Embora não focalizadas internamente, as iniciativas de <i>e-commerce</i> de uma empresa podem ser aprimoradas por meio da utilização eficaz e envolvente do <i>e-learning</i> , que ajuda os clientes a obter benefícios cada vez maiores do site.

Fonte: Rosenberg, 2002

- As atualizações podem ser feitas rapidamente pela internet, intranet ou rede da empresa;
- O tempo necessário para o aprendizado pode ser reduzido em 50%.

Ao analisar as vantagens Hall (2001a) também leva em consideração os obstáculos que podem surgir:

- Acesso lento, caso a empresa não possua banda larga;
- Recursos de áudio e vídeo incompatíveis com a rede;

- Alguns cursos são mais eficazes quando combinados com treinamentos presenciais;
- Os usuários precisam ser auto-orientados e estar motivados.

No Portal E-learning (2004), há um levantamento sobre as expectativas para a implantação de *e-learning* no Brasil (Tabela 13), assim como algumas das barreiras para que isso se efetive (Tabela 14).

Tabela 13: Ranking de expectativas para implantação do *e-learning* no Brasil

1.	Redução de custos de viagens
2.	Aumento da audiência
3.	Redução de custos internos
4.	Maior rapidez no processo
5.	Maior permanência dos treinandos nos postos de trabalho
6.	Melhoria da qualidade do treinamento
7.	Novas oportunidades de negócio
8.	Maior permanência dos peritos nos postos de trabalho
9.	Maior envolvimento dos parceiros, fornecedores e clientes
10.	Aumento de vendas

Fonte: e-learning Brasil pesquisa (www.elearning.com.br)

Tabela 14: Ranking de barreiras para implantação do *e-learning* no Brasil

1.	Investimento em software
2.	Investimento em administração
3.	Nível de preparo dos funcionários
4.	Investimento em infra-estrutura
5.	Custos com consultoria
6.	Resistência por parte da organização
7.	Resistência por parte dos funcionários
8.	Desenvolvimento interno de conteúdos
9.	Identificação de oportunidades
10.	Detecção de necessidades
11.	Aquisição de conteúdos

Fonte: e-learning Brasil pesquisa (www.elearning.com.br)

Azevedo (2000) afirma que uma das limitações do e-learning é o desenvolvimento de um modelo pedagógico específico, que demanda não só o aluno on-line, mas também o professor que dê conta de mobilizar e manter motivada uma comunidade virtual de aprendizes em torno da sua própria aprendizagem.

De acordo com o autor, esse novo aluno e professor precisam ser capacitados e aperfeiçoados nessa nova prática educativa, o que não se faz de um dia para o outro, mas algo que a sociedade vai precisar promover por muitos anos. Assim, reforça que é preciso olhar com desconfiança para as iniciativas que tratam a educação on-line como a mera transposição da sala de aula para o mundo virtual. Principalmente aquelas cuja excessiva preocupação concentra-se nas questões de hardware, software e conectividade, esquecendo-se do investimento em recursos humanos para a educação on-line.

São bastante abrangentes e consistentes as vantagens que o *elearning* pode trazer para as organizações, de uma maneira geral. Mas é importante analisar as situações com mais especificidade, para entender os seus reais benefícios e poder considerar os riscos envolvidos no processo.

3.4.7 Universidades Corporativas

De certa forma, o ambiente empresarial absorveu ao longo dos anos, das instituições de ensino, os tradicionais moldes de aprendizagem e incorporou-os aos seus programas de treinamento e desenvolvimento. Num momento onde estes padrões são seriamente questionados em função das novas exigências por educação continuada, é natural que as empresas também revejam seus objetivos, metodologias e infra-estruturas em educação corporativa. O que está por trás disso tudo é uma profunda mudança de paradigma, que seja capaz de instaurar uma filosofia de educação permanente, pautada nas estratégias organizacionais. As universidades corporativas, baseadas nos pressupostos de educação à distância e *e-learning* surgem como uma resposta para esta mudança.

Dentro dessa visão, esta seção aborda o tema universidades corporativas: seu surgimento, importância, princípios, objetivos, traçando por fim um paralelo entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais.

Educação corporativa e universidade corporativa

Tradicionalmente, o processo de educação dentro das corporações era considerado, e em muitos casos ainda é, função do departamento de recursos humanos, mais precisamente da área de treinamento e desenvolvimento. À medida que cresce a consciência de que a educação é um processo contínuo e não um evento isolado, a EC ganha força nas or-

ganizações.

EC é a utilização de sistemas educacionais que visam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas conhecimento técnico e instrumental aos empregados de uma organização, tendo como objetivo final o atingir os objetivos do negócio (EBOLI, 2001).

Para Meister (1999), a EC tem por finalidade o desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes e fornecedores, visando atender às estratégias empresariais. O objetivo da aprendizagem corporativa é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro. Dos programas de educação corporativa surgem as universidades corporativas.

Partindo do princípio de que muitas empresas dispõem de centros de treinamento ou de áreas de treinamento e desenvolvimento, a idéia de UC não parece ser nova. A primeira vista, soa como um novo nome para identificar toda a infra-estrutura necessária às atividades de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações.

A questão não está propriamente no nome, mas no foco. O foco da UC é o processo de aprendizagem permanente dentro da organização, ao invés da aprendizagem centrada em eventos definidos realizados em locais físicos pré-determinados, visando o desenvolvimento de qualificações isoladas (MEISTER, 1999).

Para entender melhor este movimento, a Tabela 15 apresenta algumas diferenças básicas entre o tradicional departamento de treinamento e a UC.

Dentro do mesmo enfoque, Eboli (2001) aponta que o centro de treinamento e desenvolvimento tradicional preocupa-se em desenvolver habilidades específicas para um determinado cargo enquanto a UC visa o desenvolvimento de competências críticas, seja qual for a função desempenhada pelo profissional na esfera organizacional.

Tabela 15: Diferenças entre departamento de treinamento e UC

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada Descentralizada	Organização	Coesa Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/nenhum	Endosso e Responsabilidade	Administração Funcionários
Instrutor	Apresentação	Tecnologias
Diretor de treinamento	Responsável	Gerentes de unidades de negócio
Público-alvo amplo Profundidade limitada	Audiência	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições abertas	Inscrições	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento no desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	Operação	Opera como unidade de negócios
“Vá para o treinamento”	Imagem	“Universidade como metáfora de aprendizado”
Ditado pelo departamento de treinamento	Marketing	Venda sob consulta

Fonte: Meister, 1999.

Observando-se essas diferenças, é possível identificar que a UC está baseada numa perspectiva mais ampla da educação, cujo principal desafio é criar uma cultura onde a aprendizagem seja um processo natural e inerente a toda forma de trabalho, em qualquer nível da organização. Rodriguez (2002) complementa esta questão, dizendo que mudar o nome de centro de treinamento para UC é apenas um dos pontos do processo de mudança, mas para que a mesma ocorra é preciso muito mais que a simples troca de nome, imagem e visual. A mudança fundamental está na postura e na real conexão com as questões estratégicas da organização.

Surgimento e importância da universidade corporativa

Embora já existam há algum tempo iniciativas neste sentido, o conceito de UC é relativamente novo e quase sempre está associado às possibilidades da educação à distância dentro do ambiente organizacional, sem necessariamente descartar as formas de ensino presencial. Steil (2002) coloca que as definições de universidades corporativas não seguem um consenso, indo desde “centros de treinamento rebatizados” até organizações que oferecem diploma superior, o que resulta em estatísticas não convergentes sobre o número de

universidades corporativas em funcionamento.

Franco (*apud* COSTA, 2001) define UC como:

“[...] uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, em que todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização”.

Relembrando o que diz Meister (1999),

“[UC] é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Junqueira e Vianna (1999) conceituam UC como:

“Uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento a qual, longe de caracterizar um rótulo, uma embalagem redesenhada, ou muito menos um modismo, virá representar um instrumento promotor de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.”

Desta forma, os três conceitos apresentados enfatizam a função da UC como instrumento de desenvolvimento de pessoas, visando em última instância o alcance das metas e estratégias organizacionais.

No Brasil, o processo de implantação das UC ainda se encontra em fase embrionária, mas foi iniciado de forma sistemática no final da década de 90. Algumas empresas importaram o conceito de suas matrizes no exterior e outras partiram para iniciativas próprias (JUNQUEIRA & VIANNA, 1999). Os dados com relação à realidade brasileira são pouco consistentes, mas existem muitas iniciativas promissoras nas empresas brasileiras.

Meister (1999) coloca que para entender a importância da UC é necessário compreender as forças que sustentam este fenômeno, que segundo a autora, são cinco:

- *A emergência da organização enxuta e flexível.* A corporação de hoje é mais enxuta, plana, menos hierárquica, possui menos fronteiras e uma comunicação mais rápida entre seus canais internos e externos. Neste tipo de organização, trabalho e aprendizagem devem ser a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender.
- *A economia do conhecimento.* Cada vez mais as pessoas estão realizando trabalhos que demandam maior conhecimento, assim como se percebe um aumento do componente intelectual de muitos cargos; é a transição da força muscular para o cérebro.

- *Redução do prazo de validade do conhecimento.* A economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo para o desenvolvimento de qualificações mais amplas.
- *Empregabilidade/ocupacionalidade vitalícia.* A manutenção do emprego não é mais decorrência do trabalho em uma única empresa, mas das qualificações e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo.
- *As organizações tornam-se educadoras.* A educação não termina na escola, mas se sobrepõe ao trabalho, para que cada trabalhador possa construir sua base de conhecimento. Estas tendências refletem a nova realidade pela qual as empresas estão passando, exigindo profundas mudanças na forma de pensar e operacionalizar a educação corporativa e alavancando oportunidades que garantam a sua sobrevivência e sucesso. A importância da UC, segundo Rodriguez (2002), está baseada nos seguintes pontos:
 - Fortalecimento dos valores e cultura da empresa;
 - Criação de talentos;
 - Desenvolvimento das capacidades de aprender a aprender, trabalho em equipe, liderança e auto-gerenciamento das pessoas;
 - Alinhamento dos objetivos pessoais com os empresariais.

Nesse sentido, pode-se perceber que a UC é em sua essência uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas e do conhecimento da organização, a serviço das metas empresariais. Ganham as empresas, ao obter melhores resultados, mas também os empregados ao desenvolver sua capacidade de empregabilidade.

Segundo dizeres de Eboli (1999) a missão da UC 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 utilizarem as informações disponíveis, mas também atuarem como fornecedores de novas informações, alimentando assim todo o sistema”.

Para a autora, de forma geral, as experiências nessa área têm enfatizado os seguintes objetivos globais:

- Definir a idéia de que Capital Intelectual será fator de diferenciação das empresas.
- Despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado.
- Incentivar e estruturar atividades de auto-desenvolvimento.
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.
- Responsabilizar cada talento pelo seu processo de auto-desenvolvimento.

Objetivos e princípios das universidades corporativas

Para Eboli (2001) o principal objetivo da UC é:

“[...] o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização”.

Franco (1999, *apud* COSTA, 2001) aponta alguns dos objetivos pelos quais as empresas constroem universidades corporativas:

- Desenvolver programas relacionados ao trabalho e negócio da organização;
- Alcançar a aprendizagem contínua;
- Prover os melhores recursos de treinamento;
- Promover processos de transformação;
- Satisfazer clientes;
- Desenvolver espírito de equipe;
- Fomentar novos conceitos e idéias para o negócio;
- Atrair e reter talentos;
- Influenciar mais efetivamente no desenvolvimento dos empregados;
- Ser um centro de aprendizagem vitalício e corporativo.

Os objetivos podem ser bem amplos, ou focados em estratégias mais específicas de desenvolvimento. É importante ressaltar, no entanto, que a UC não é a única solução para todos os problemas da empresa, nem vai mudar a filosofia de educação se não houver comprometimento e disposição para novos comportamentos.

De acordo com Meister (1999), as universidades corporativas, apesar de diferentes em alguns aspectos, buscam um objetivo fundamental que é “tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente”. Para tanto, a autora apresenta alguns princípios-chave, que garantem a sistematização dos esforços de aprendizagem e desenvolvimento:

1. *Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.* A aprendizagem deve ser baseada nas competências que se deseja desenvolver, que devem estar ligadas às necessidades estratégicas da empresa.
2. *Considerar o modelo da UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.* No treinamento tradicional, a aprendizagem é um processo com começo e fim, já a UC encoraja o aluno a lutar para adquirir novas qualificações e competências durante toda sua vida profissional, responsabilizando-o pelo aprendizado dessas novas qualificações. Algumas universidades corporativas até possuem sedes físicas, mas o foco final é a criação de um processo de aprendizagem; grande parte delas, no entanto, está fundamentada em processos de ensino à distância, com forte utilização das novas tecnologias de ensino e aprendizagem.
3. *Elaborar um currículo básico em torno dos três “Cs”.* O currículo básico de uma UC deve desenvolver: 1) cidadania corporativa, 2) proporcionar uma estrutura contextual para a empresa e 3) criar competências básicas entre os funcionários no ambiente de negócios. Com relação à cidadania corporativa, a idéia é repassar os valores e a cultura que diferenciam a organização e a tornam especial assim como definir comportamentos que permitam a seu pessoal viver esses valores. Outro objetivo importante é proporcionar aos funcionários um conhecimento do contexto no qual a empresa opera, o que inclui informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, melhores práticas, diferenciais de mercado, missão e visão. Além disso, o currículo básico deve oferecer aos funcionários treinamento em várias competências básicas do ambiente de negócios, as quais sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa.
4. *Treinar a cadeia de valor.* O treinamento para ser eficaz, deve englobar além dos funcionários os membros mais importantes da cadeia de clientes e fornecedores. A idéia principal é que se todos os membros da cadeia tiverem conhecimento da visão, valores, missão e meta da empresa, a mesma estará mais preparada para atingir seus objetivos empresariais. Além disso, também é importante considerar as parcerias

com revendedores, distribuidores, atacadistas e lojistas como forma de promover programas que os ajudem a ter sucesso em seus negócios.

5. *Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem.* A idéia que está por trás deste princípio é que seja dado espaço a experiências de aprendizagem a partir de várias fontes, a fim de incutir na estrutura da organização a disposição para o aprendizado contínuo. As organizações comprometidas com a aprendizagem têm de ajudar indivíduos e equipes de funcionários a desenvolver a capacidade de aprender, o que vai muito além da simples transferência de informações.
6. *Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores.* Muitas empresas já estão adotando o conceito de modelagem de papéis e expandindo-o para incluir a participação dos executivos nas experiências de aprendizagem, inspirando e motivando os funcionários. O envolvimento dos líderes inclui participação em *workshops*, orientação a novos funcionários em relação a valores e visão da organização e atuação como facilitadores em programas de liderança.
7. *Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios.* À medida que a evolução da UC se torna uma realidade, maior é o valor dos seus serviços. Neste estágio, a remuneração dos serviços é perfeitamente viável. As empresas que adotam o modelo de obtenção de recursos quase sempre estão criando um mercado aberto de treinamento e educação.
8. *Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem.* Criar programas que importem as melhores práticas de várias partes do mundo para que funcionários, clientes, fornecedores e parceiros possam ter uma visão global. Engajar os líderes a participarem de várias realidades, trocando conhecimento e experiências capazes de enriquecer toda a cadeia de valor.
9. *Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos.* Deixar para trás a medida dos investimentos (número de dias ou horas do aluno) e adotar uma medida dos resultados (a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial). Analisar o impacto dos serviços fornecidos pela UC nos resultados do negócio.
10. *Utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.* Um dos desafios da UC é tornar-se uma vantagem competitiva para a empresa, ou seja,

permitir que ela possa penetrar em novos mercados e buscar oportunidades que muito provavelmente não estariam disponíveis sem a implantação de um processo de aprendizagem que busca o aperfeiçoamento constante. Estes princípios formam a base a partir da qual pode-se partir para o planejamento e implementação do projeto da UC que criará dentro da organização um novo papel para a aprendizagem.

Universidades corporativas e universidades tradicionais

As UC surgiram para cobrir as lacunas deixadas pelo sistema de ensino regular, para atender as demandas da sociedade do conhecimento, que impõe transformações rápidas, mas principalmente para criar programas de aprendizagem com foco no negócio da empresa, visando a capacitação de toda sua cadeia de valor (MEISTER, 1999).

Davis & Botkin (1996) argumentam que a visão empresarial está ancorada numa crença básica: que as empresas não pretendem assumir o papel de dirigentes de escolas, mas que com suas ações procuram apenas buscar outras maneiras de aprender e novos métodos de distribuir educação, sobrepondo-se a um sistema de ensino em decadência.

Litto (1996) complementa quando afirma que:

“(...) a aprendizagem ocorre não apenas num local geográfico chamado escola”, mas que é um estado da mente. Cada indivíduo, cada organização, para manter a sua posição competitiva, terá que investir na aquisição de novo conhecimento, de novas estratégias. As universidades tradicionais têm importante papel na formação do indivíduo, mas precisam desprender-se de concepções mecanicistas e criar uma cultura de aprendizado permanente, que não se esgote e se limite as suas paredes.”

Neste ponto, algumas iniciativas e parcerias com empresas estão demonstrando que a concepção de “escola” traz um sistema projetado para crescer e se renovar, capaz de atender, independente de barreiras geográficas ou temporais, as demandas do indivíduo e da sociedade, garantindo a continuidade do aprendizado ao longo de toda a sua vida. Drucker (2000) faz uma análise da situação, ao afirmar que:

“É seguro prever que nos próximos cinquenta anos as escolas e as universidades mudarão mais drasticamente do que o fizeram desde que assumiram a forma atual, há mais de trezentos anos, quando se reorganizaram em torno do livro impresso. O que forçará essas mudanças é em parte a tecnologia tais como a de computadores, de vídeos e de transmissão via satélite; em parte as demandas de uma sociedade baseada no conhecimento na qual o aprendizado organizado deva se tornar um processo que perdure por toda a vida dos profissionais que trabalham com o conhecimento; em parte uma nova teoria de como os seres humanos aprendem.”

Os fatos indicam que há uma demanda por educação não preenchida pelas instituições formais, principalmente no que se refere a adultos que trabalham nos mais variados segmentos profissionais e que precisam de atualização rápida, eficiente e não convencional. O “pacote de conhecimentos”, compartimentado em disciplinas, módulos, trimestres ou semestres, locais e carga horária fixos na maioria das vezes não atende esta demanda.

As universidades tradicionais enfrentam o desafio de sair do modelo de educação baseado no campus universitário e centrado no professor, para o modelo centrado no aluno e em suas necessidades de aprendizagem permanente (MEISTER, 1999).

Davis & Botkin (1996) afirmam que os educadores tradicionais deixam de considerar alguns pontos cruciais que estão contemplados nos programas de educação promovidos pelas organizações:

- A educação dentro das empresas é o segmento de aprendizagem que mais cresce na sociedade;
- Há uma concentração no aprendizado de administradores e profissionais, na produtividade para os operários e no ensino básico para a mão-de-obra desqualificada;
- Para o desenvolvimento dos programas de ensino a empresa oferece o que há de mais avançado em termos de tecnologia;
- A educação dos empregados denuncia mudanças em outros segmentos do mercado de ensino.

Quando se fala nestes programas de educação continuada não se está apenas pensando na oferta de cursos e na renovação do conhecimento, mas numa estratégia mais integrada onde a aprendizagem seja um processo natural, inerente à própria característica do trabalho.

Em tal contexto, onde as organizações reconhecem seu papel como instituições transformadoras de conhecimento, e associações de classe motivadas em gerar alternativas para as EPMP, este trabalho pode representar importância significativa.

Capítulo 4

Materiais e métodos

Este capítulo apresenta uma síntese da pesquisa de campo realizada. O objetivo da pesquisa de campo foi verificar as hipóteses levantadas a partir de uma amostra representativa de EPMP em operação no DF e se atividades de EC nestas corresponderiam às necessidades e carências na capacitação e desenvolvimento da mão-de-obra.

4.1 Etapas da pesquisa de campo

As etapas básicas do estudo compreenderam:

- a) *Elaboração de um questionário.* Foi confeccionado um questionário (Apêndice 1) para levantamento das percepções de gerentes e gestores das EPMP. As perguntas do questionário foram formuladas considerando fatores essenciais que caracterizam as situações atuais das empresas, em consonância com as hipóteses deste trabalho (item 2.6 e seus desdobramentos) e a literatura (capítulo 3);
- b) *Identificação da população a ser pesquisada.* Com base em informações prestadas pela Associação Comercial do Distrito Federal, o Clube de Diretores Lojistas do Distrito Federal e o Instituto Fecomércio do Distrito Federal, órgãos coordenadores das atividades e empresas comerciais locais, foram levantadas informações que atendiam os requisitos para compor o universo da população de empresas a serem pesquisadas. Os requisitos destacados foram: empresas de pequeno porte que tenham de 50 a 99 pessoas ocupadas, e empresas de médio porte que tenham de 200 a 249 pessoas ocupadas. A amostragem tomou como base a relação de empresas associadas à Associação Comercial do Distrito Federal (ACDF) e classificadas no CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) com código 52 (comércio varejista). Feito o primeiro corte, foram identificadas em uma amostragem de 71 empresas no DF, nas quais, se enquadram nos requisitos estabelecidos.
- c) *Execução de um pré-teste do questionário.* Foi realizado pré-teste com a finalidade de aperfeiçoar o instrumento antes da coleta de dados, visando a assegurar facilidade

de compreensão e de preenchimento das questões. A realização do pré-teste contou com a participação da equipe que realizou a pesquisa de campo.

- d) *Aplicação dos questionários*. Na possibilidade das EPMP estudadas encontrarem alguma dificuldade no recebimento e devolução dos questionários por correspondência, os questionários foram aplicados pessoalmente em todas as empresas participantes;
- e) *Tabulação dos dados*. Foram tabulados os dados referentes aos dados relativos ao questionário propriamente dito, considerando-se integralmente a amostra obtida na pesquisa.
- f) *Análise das respostas*.
- g) *Elaboração das conclusões*.

4.2 Classificação do estudo

A classificação do estudo tem por base manual de metodologia da pesquisa organizado por Moresi (2003).

De acordo com o autor, esta pesquisa classifica-se, segundo sua natureza, como *aplicada*, na medida em que se buscou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e gerar informações sobre atividades de EC voltadas para as EPMP.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, uma vez que pode traduzir em números opiniões e informações para classificação e análise.

Em relação aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, que expõe características de determinada população.

Com relação aos procedimentos técnicos, realizou-se uma *pesquisa bibliográfica* em livros, periódicos, artigos científicos e portais de educação corporativa disponíveis.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo envolveu:

- a) *Pesquisa bibliográfica*, onde se delineou o contexto e o arcabouço teórico do tema.
- h) *Levantamento de dados e informações*. As pessoas foram interrogadas diretamente, por meio de questionário, visando conhecer a sua percepção quanto as necessidades

das EPMP a respeito de capacitação profissional e as limitações *relativos* aos programas e modelos de treinamento e capacitação tradicionais. Desta forma, pretende-se conhecer as lacunas dos modelos atuais de treinamento e capacitação profissional e apresentar os conceitos de EC como alternativa para o desenvolvimento e capacitação de colaboradores das EPMP.

4.3 População

A população alvo do presente estudo é formada por EPMP sediadas no DF, por estarem assim categorizadas pelo critério de números de funcionários (*pequeno porte*: de 50 a 99 e *médio porte*: 100 a 249), e classificadas na atividade econômica como comércio varejista. O levantamento deste universo foi realizado em parceria com as entidades de classe que coordenam as atividades destas empresas no DF, a saber:, ACDF, CDL e Fecomércio.

4.4 Procedimento para a obtenção da amostra

O tamanho da amostra foi definido com base no nível de confiança de 95% do universo pesquisado. Dessa forma, as EPMP classificadas no CNAE com atividades comerciais varejistas filiadas à ACDF totalizaram 99 empresas em um total de 602 filiadas. No entanto, deste total, 28 empresas foram descaracterizadas do universo de pesquisa uma vez que não obtivemos autorização por parte de seus dirigentes para efetuar a pesquisa junto aos gerentes. Assim, considerando as 71 restantes, estabeleceu-se em 40 o tamanho mínimo da amostra, de acordo com os critérios estatísticos definidos por Moresi (2003).

4.5 Técnica de coleta de dados

Para coleta de dados, foi organizado um roteiro de entrevistas com os dirigentes e gerentes das empresas selecionadas no universo de pesquisa. Por meio de questionário estruturado com respostas em níveis (Apêndice 1), objetivando assim mapear as situações atuais das empresas possibilitando uma análise dos espaços de possibilidades.

Visando reduzir os esforços dos colaboradores das empresas pesquisadas em responder os questionários, e como forma de garantir o objetivo do trabalho, formou-se uma equipe de alunos do curso de Administração das faculdades NDA/FACNET. Estes foram treinados e remunerados para a realização da coleta de dados junto as empresas.

4.6 Organização e estruturação da coleta de informações e espaço de possibilidades

O questionário foi estruturado em partes distintas: perfil do respondente, informações sobre a estrutura e recursos das empresas e o nível de conhecimento e capacitação dos gerentes destas empresas.

O primeiro diz respeito ao perfil dos provedores, incluindo a caracterização do universo de provedores, a saber: SEBRAE, SENAC, ACDF E FECOMERCIO. Assim como, ofertas de cursos para EPMP, estrutura física, programas “*in company*”, planejamento e estratégia de atendimento das necessidades das EPMP.

Na segunda parte do questionário, foram solicitadas pela pesquisa, informações sobre a estrutura da empresa, suas políticas de investimento em recursos humanos, o comprometimento e estabilidade dos gerentes, expectativas de resultados através de programas de treinamento, quais programas de treinamento participam(aram) ambiente para treinamento e compartilhamento do conhecimento, disponibilidade de equipamentos e acesso à tecnologia, programas de apoio e incentivo ao funcionário, principais fatores motivadores e barreiras à busca por qualificação e conhecimento, principais dificuldades encontradas na área de mão-de-obra qualificada, as condições e oportunidades de trabalho a pessoas qualificadas, o nível de tecnologia e automação da empresa.

No terceiro e último segmento, foram solicitadas informações sobre o nível de conhecimento e capacitação dos gerentes, bem como, suas participações em programas de treinamento, disponibilidade de tempo, condições e interesse por programas presenciais, semi-presenciais ou a distancia, principais dificuldades na busca pelo conhecimento e capacitação, assuntos vinculados à organização em que trabalha, sobre o curso de que participou e os impactos em relação à instituição que ministrou o curso, em relação à própria carreira profissional e satisfação pessoal, os impactos/resultados na organização que trabalha em relação aos cursos e treinamentos que participou.

Essas questões foram formuladas seguindo uma estrutura básica, com opções de resposta apresentadas por nível de 0 a 10⁵, objetivando apresentar uma análise de resultados dentro de um *espaço de possibilidades* para o desenvolvimento, o crescimento e corre-

⁵ 0: Nunca-Nada-Nenhum-Péssimo-Não / 1: Quase nunca - raríssimas vezes / 2: Raramente / 3: poucas vezes / 4: Regularmente / 5: Bom-normalmente-médio / 7: Satisfatoriamente / 8: Quase sempre / 9: Praticamente-ótimo / 10: Totalmente-plenamente-Excelente-alto.

ção dos pontos críticos referentes à capacitação dos quadros gerenciais das EPMP verificados a partir dos dados coletados.

Para se avaliar as possibilidades de avanços e melhorias da estrutura organizacional das empresas em relação ao desenvolvimento e capacitação de mão de obra operacional. Em função dos dados levantados, utilizou-se a idéia de “espaço de possibilidades” EP.

O EP compreende a diferença entre a situação real (*como tem sido*) e a ideal (*como deveria ser*) (LUCENA, 2004). Com isso, tem-se uma forma de identificar as lacunas existentes a partir de dados e informações a respeito de um evento dentro de uma organização. Busca-se, por meio da análise do EP, alertar sobre os pontos para os quais se deve atentar ou focar na organização. A avaliação do EP se dá a partir dessas lacunas.

Assim, serve-se de uma escala de zero a dez, para demarcar a situação atual das organizações em relação a um conjunto de aspectos. Com o objetivo de apresentar um instrumento de análise que reflita tanto as empresas quanto os EP existentes, os dados foram plotados num diagrama típico, como no esquema apresentado na Figura 9. Com base nos conceitos de Hock (1999), os significados das quatro áreas ou regiões usadas para formatar as maneiras de ver as coisas relativas à organização: *como têm sido*; *como estão*; *como poderiam ser* e *como deveriam ser*.

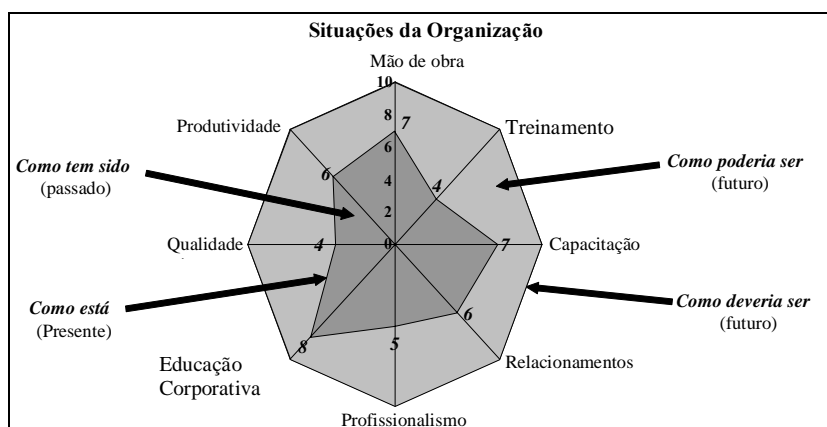


Figura 9. Exemplo de situações das organizações no diagrama de espaço de possibilidades.

A analogia por meio do EP se enquadra de forma ideal para os propósitos deste trabalho: as quatro áreas ilustradas na figura podem ser usadas para demarcar exatamente o mapa situacional de cada empresa. E esta classificação, em que pese a simplicidade com que é aqui tratada para representar as situações tão complexas que permeiam as organiza-

ções, é adequada para descortinar o mundo de possibilidades que se pode construir.

4.7 Limitações

Este trabalho concentra-se na análise de temas relacionados ao ambiente das organizações, como: Gestão do conhecimento, Desenvolvimento de Competências Profissionais, Capacitação Profissional, Aprendizagem Organizacional e Tecnologias Educativas e Colaborativas. Destaca-se, entretanto, que tais temas são de ampla abrangência e o presente trabalho não tem a pretensão de esgotá-los.

Especificamente, analisa-se e avalia-se o conceito de educação corporativa e a possibilidade do uso da EaD como ferramentas como atividades alternativas na área de desenvolvimento e capacitação profissional para as EPMP.

Capítulo 5

Análise dos resultados

5.1 Dados e informações sobre universo da pesquisa

Apresenta-se, a seguir, o resumo dos quantitativos da pesquisa realizada. A população total representa o número de EPMP de comércio varejista filiadas à Associação Comercial do Distrito Federal. A partir da seleção do universo da pesquisa, foi definida a amostra mínima para assegurar validade científica ao trabalho. Observa-se, na tabela 16, que os questionários respondidos superaram, em dois casos, a amostra mínima necessária.

Algumas limitações ocorreram na coleta de dados e informações a respeito dos questionários respondidos, como: questões não respondidas na totalidade, empresas que se recusaram colaborar com pesquisa e alguns que preferiram não responder ao entrevistador determinadas perguntas e empresas que optaram por responder em um outro momento e também não nos enviaram as respostas.

Grupo 1: Caracterização do universo de provedores

Foi previsto no levantamento de dados a aplicação de um questionário aos agentes selecionados no universo de provedores de serviços de formação e capacitação profissional. Eram eles: SEBRAE, SENAC, ACDF, FECOMERCIO. No entanto, apesar de terem sido apresentados os objetivos dessa pesquisa a cada um desses provedores, apenas um aceitou respondê-la. Acredita-se que não houve resposta dos demais provedores por motivos de sigilo nas informações. Desta forma, abandonou-se este grupo de pesquisa.

Grupo 2: Caracterização do universo das empresas

- **Perfil do Negócio (Diretor).** Nesta parte da entrevista, as perguntas foram direcionadas aos diretores das empresas selecionadas no universo de pesquisa. Foram coletadas informações sobre a estrutura da empresa, suas políticas de investimento em recursos humanos, o comprometimento e estabilidade dos gerentes, expectativas de

resultados através de programas de treinamento, quais programas de treinamento participam(aram) ambiente para treinamento e compartilhamento do conhecimento, disponibilidade de equipamentos e acesso à tecnologia, programas de apoio e incentivo ao funcionário, principais fatores motivadores e barreiras à busca por qualificação e conhecimento, principais dificuldades encontradas na área de mão-de-obra qualificada, as condições e oportunidades de trabalho a pessoas qualificadas, o nível de tecnologia e automação da empresa.

Nas tabelas a seguir são apresentadas a tabulação dos dados coletados referentes ao perfil do negócio (Tabelas 16 e 17) e à mão-de-obra (Tabela 18), e nas Figuras 10 (a e b), 11 e 12 (a e b) são apresentadas as respectivas representações gráficas desses resultados.

Na Tabela 19 é apresentado um resumo quantitativo da pesquisa.

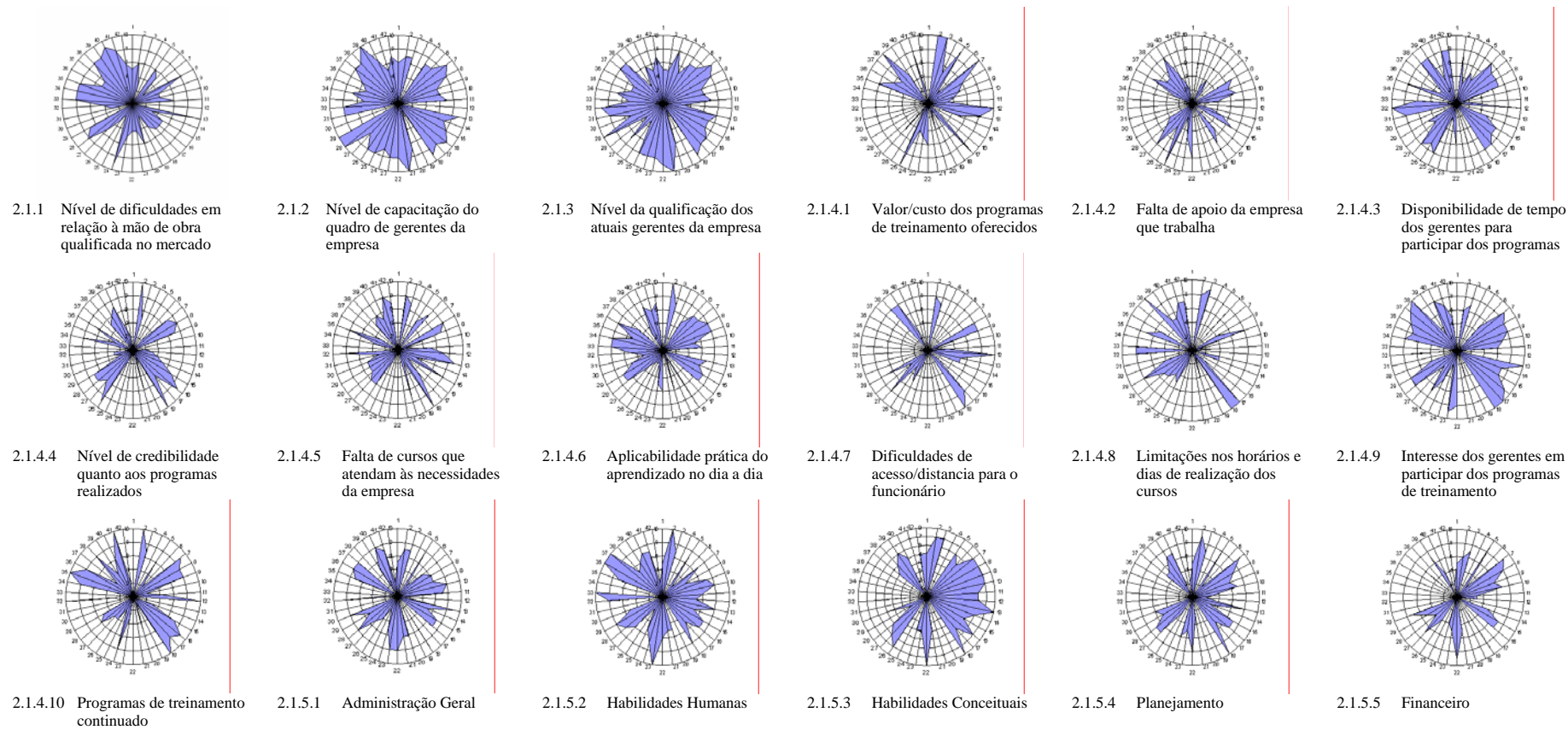
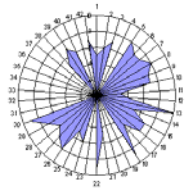
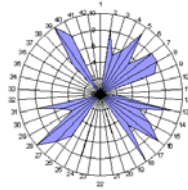


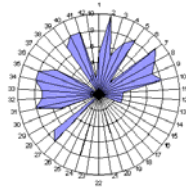
Figura 10: Resultados de pesquisa (1a)



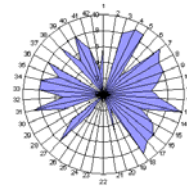
2.1.5.6 Mercadológico



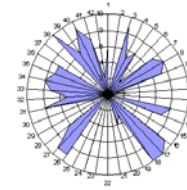
2.1.6 Nível do ambiente disponível para treinamento dentro da empresa?



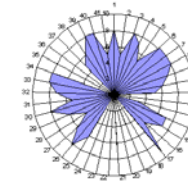
2.1.7 Nível de investimentos em capacitação e treinamento gerencial?



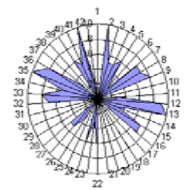
2.1.8 Nível de resultados adquiridos com elevação do nível profissional dos gerentes?



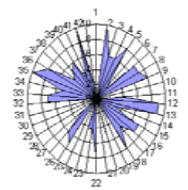
2.1.9 Programas de treinamento que atendam às características das EPMP



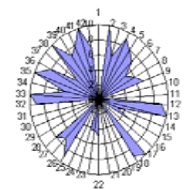
2.1.10 Nível de oportunidade aos funcionários que se destacam?



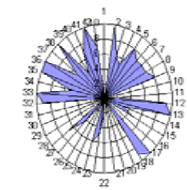
2.1.11.1 Programas de treinamento que atendam às características das EPMP



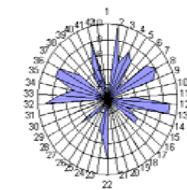
2.1.11.2 Cursos com opção de continuidade do aprendizado do participante



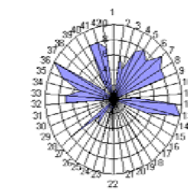
2.1.11.3 Cursos com agenda flexível e se adapte à necessidade de tempo



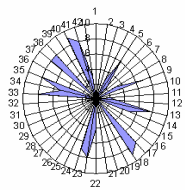
2.1.11.4 Programas com custos acessíveis à empresa e ao funcionário



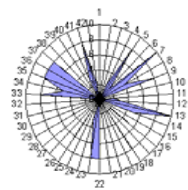
2.1.11.5 Programas de educação corporativa para EPMP



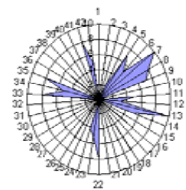
2.1.11.6 Centrais de apoio e auxílio a dúvidas e esclarecimentos às EPMP



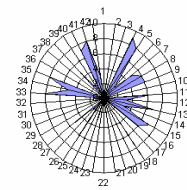
2.1.11.7 Cursos à distância com material didático acessível pela internet



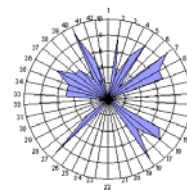
2.1.11.8 Bibliotecas na internet para pesquisas voltadas às EPMP



2.1.11.9 Programas com conteúdos adaptados às EPMP



2.1.11.10 Dificuldade de compartilhamento do conhecimento com todos da empresa



2.1.12 Nível de avaliação dos gerentes participantes de programas de treinamento

Figura 10: Resultados de pesquisa (1b)

Tabela 17: Dados coletados referentes ao perfil do negócio (2.2 e 2.4)

#	Visão do diretor (2.2)								Visão do gerente (2.4)							
	.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
1									6	6	6	8	6	6	10	10
2	10	10	8	3	3	3	3	3	10	10	3	3	3	3	3	
3									9	5	6	8	7	7	5	5
4	2	2	5	6	8	8	8	8	2	2	5	3	8	9	9	9
5	7	7	8	8	9	8	7		7	7	8	8	8	9	7	7
6	5	5	2	7	7	7	7	7	8	8	7	7	7	7	7	8
7	9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
8	0	0	6	7	7	7		8	0	0	0	0	7	8		8
9	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
10	8	8	7	7	7	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7	8
11	2	7	6	3	5	4	5	6	6	6	6	7	6	6	6	6
12	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	5	5	5	2	5	5
13	9	10	10	10	8	8	8	9	9	10	10	10	8	9	8	8
14	5	5	3	5	5	3	3		5	5	3	3	3	5		5
15	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
16	8	7	7	5	7	7	7	8	9	9	6		7	8	8	8
17	10	10	10	7	7	5	5	8	10	8	10	4	5	5	5	7
18	9	10	9	10	9	10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	9
19																
20	4								3	5	6	6	4	6		6
21	6	7	1	0	0	2	0	0	8	1	0	0	1	1	0	0
22	9	9	8	8	8	8		9	9	9	9	9	9	9	9	9
23	10	10	10	8	8	10	8	10	10	10	10	8	8	10	8	8
24	10	10	6	8	8	3	10	9	10	9	10	6	7	3		7
25	5	7	7	7	7	5	5	7	5	7	7	7	7	5	5	7
26	10	10	10	8	8	10	7	8	10	10	10	10	8	7	7	9
27	10	10	3	10	8	8	5	8	10	10						
28	7	9	7	5	9	9	7	9	9	9	8	9	7	9	9	9
29	10	10	7	5	6	6	5	7	0	8	7	6	6	6	4	6
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	6
31	8	8	8	8	8	8		8								
32	2	2	2	2	2	2	2	2								
33	8	8	8	8	8	8	8	8								
34	6	6	6	6	6	6	6	6								
35	7	7	7	7	7	7	7	7								
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	10	10	10	8	8	10	8	10	10	10	10	8	8	10	8	8
38	10	10	10	7	7	5	5	8	10	8	10	4	5	5	5	7
39	10	10	3	10	8	8	5	8	10	10						
40	7	9	7	5	9	9	7	9	9	9	8	9	7	9	9	9
41	7	7	7	7	8	8	7	7								
42	5	5	2	6	7	7	7	7	8	8	7	6	7	7	7	7

Legenda: 2.2.1 Acesso à internet / 2.2.2 Qualidade do acesso à internet / 2.2.3 Quantidade de computadores lotados nos Departamentos Gerenciais / 2.2.4 Sistemas de controles/automação/gestão – Software / 2.2.5 Nível de inovação tecnológica da empresa / 2.2.6 Nível de qualidade dos equipamentos de tecnologia / 2.2.7 Nível de investimento em Tecnologia / 2.2.8 Nível de satisfação com resultados alcançados através dos investimentos realizados em tecnologia

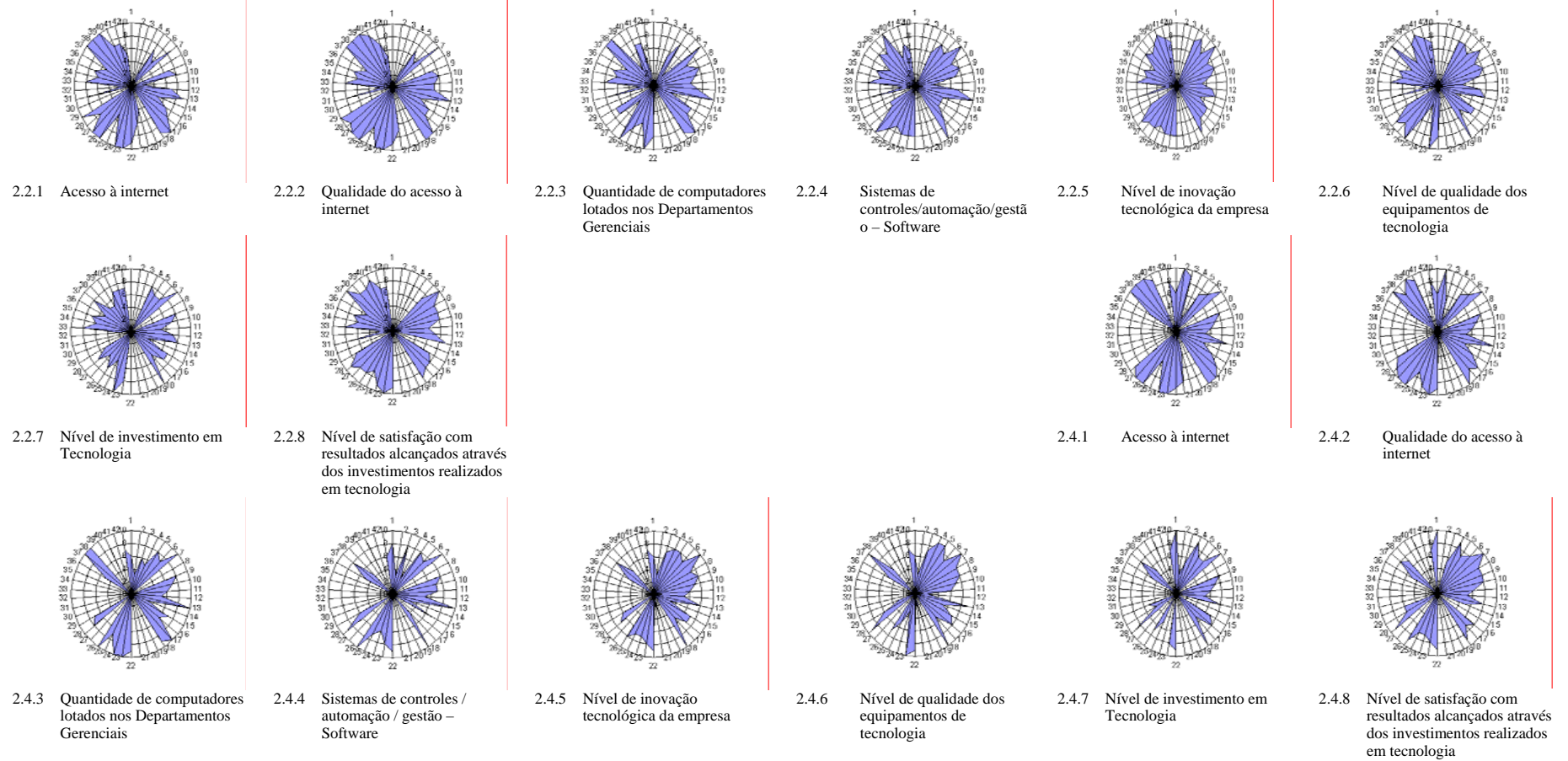
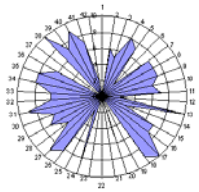


Figura 11: Resultados de pesquisa

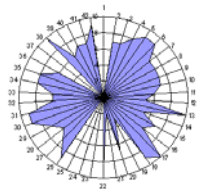
Tabela 18: Dados coletados referentes a mão-de obra (2.3)

#	.1			.2			.3	.4				.5											
	.1	.2	.3	.1	.2	.3		.1	.2	.3	.4	.1	.2	.3	.4				.5				
															.1	.2	.3	.4	.5	.6	.1	.2	.3
1				0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0
2	6	7	5								10	4	7							8	8		
3	5	7	5	7	0	0	7	0	0	0	7	10	7	5	8	8	8	7	7	5	10	5	3
4	8	8	6	8	0	0	9	0	0	0	0	5	5	2	7	7	7	3	7	4	9	6	3
5	7	9	6	9	0	0	5	7	8	8	8	8	4	2	7	8	8	6	7	6	9	9	8
6	2	9	3	2	2	2	8	0	0	0	0	2	2	8	0	2	2	0	0	0	10	9	5
7	7	7	7	10	5	0	9	5	5	5	5	0	10	10	7	7	7	8	9	9	10	10	5
8	7	7	7	7			8	0	0	0	0	7	7	8	7	8	6	7	7	8	0	0	0
9	7	7	8	8			8	0	0	0	0	7	8	8	7	8	8	8	7	5	5	0	0
10	6	7	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	6	7	7	7	0	0	0
11	7	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	6	6	5	5	6	6	0	0	0
12	2	5	2	10	0	0	7	0	0	0	0	10	8	8	7	5	5	7	7	7	7	5	0
13	10	10	10	10	0	0	8	0	0	0	5	8	8	5	4	8	8	3	3	0	9	9	6
14	3	5	7	5	3	3	5	5	3		3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	5
15	7	7	7	7	7	0	7	7	7	7	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	0
16	7	6	6	7	7	7	8	5	5	6	6	2	5	6	7	6	9	7	7	6	5	5	0
17	10	10	7	10	5	0	8	8	0	0	0	10	5	5	8	8	10	8	8	8	10	5	6
18	9	9	9	9			9	9	0	0	0	0	1	0	0	1	9	7	8	9	10	10	10
19	0	3	3				1																
20	5	7	6	6			5		7			4	3	2	7	6	7	8	8	3	1	2	2
21	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	5	5	5
22	9	9	9	10	0	0	9	0	0	0	0	9	9	8	8	9	9	8	9	6	9	9	9
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									8	8	7	7
24	9	8	9	8	2	0	8	9	1	1	3	6	9	2	9	9	10	8	8	7	10	8	6
25	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	8	0	0	0	0	0	0	5	5	0
26	8	9	2	9	4	0	6	6	4	6	4	1	8	7	9	4	7	9	7	9	10	10	8
27	9	7	7	6	2	0	9	6	1	2	0	3	9	8	4	4	4	8	8	8	8	6	0
28	5	6	6	9	5	9	5	9	8	5	3	5	9	5	8	9	7	9	8	5	7	7	5
29	7	7	7	5	0	0	5	7	0	0	0	7	5	5	6	7	7	5	6	3	0	0	0
30	6	9	8	5	0	0	0	0	0	0	0	2	9	5	0	4	2	0	0	2	0	0	0
31	9	9	8	10	0	0	8	8	10	3	0												
32	6	6	6	10	0	0	3	8	0	0	0									3	3	3	3
33	6	6	3	7	0	5	7	0	0	0	0									8	8	8	8
34	8	8	7	10	0	0	7	0	0	0	0									6	6	6	6
35	8	8	8	8	0	0	2	3	3	3	3	8	3	8	3	5	3	3	3	3	5	5	5
36	6	6	6				3	3				2	7	10	3	3	3	3	3	3			
37	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	7	3	9	3	4	4	5	4	4	8	8	7
38	10	10	7	10	5	0	8	8	0	0	0	10	5	5	8	8	10	8	8	8	10	5	6
39	7	6	6	6	2	0	4	6	1	2	0	3	9	8	4	4	4	7	8	8	8	6	0
40	9	7	7	9	5	9	8	9	8	5	3	5	9	5	8	9	7	9	8	5	7	7	5
41	7	7	7	8	0	0	2	3	3	3	5	8	3	8	3	5	4	3	3	3	5	5	4
42	2	9	3	2	2	2	7	0	0	0	0	2	2	8	0	2	2	0	0	0	10	9	5

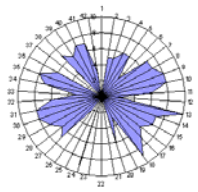
Legenda: 2.3.1 Nível de interesse/motivação dos funcionários nos cargos gerenciais / 2.3.1.1 Nível de motivação em participar de programas/cursos / 2.3.1.2 Nível de comprometimento destes funcionários com a empresa / 2.3.1.3 Grau de participação/intervenção dos funcionários na demanda por treinamento / 2.3.2 Nível de participação em programas de treinamento voltados à gerencia / 2.3.2.1 Presencial / 2.3.2.2 Semi-presencial / 2.3.2.3 Distância / 2.3.3 Nível de confiabilidade nos programas de treinamento realizados / 2.3.4 Nível de participação nos programas oferecidos pelos provedores / 2.3.4.1 SEBRAE / 2.3.4.2 SENAC / 2.3.4.3 ACDF / 2.3.4.4 FECOMÉRCIO / 2.3.5 Nível de dificuldades/barreiras na busca por programas de treinamento / 2.3.5.1 Valor/custo dos programas de treinamento oferecidos / 2.3.5.2 Apoio da empresa que trabalha / 2.3.5.3 Disponibilidade de tempo para participar dos programas / 2.3.5.4 Nível de credibilidade quanto aos programas presenciais / 2.3.5.4.1 Nível de satisfação em relação aos programas que participou / 2.3.5.4.2 Nível de aproveitamento prático do aprendizado, na vida real da empresa / 2.3.5.4.3 Nível de aproveitamento na vida pessoal / 2.3.5.4.4 Nível do material didático apresentado nos cursos / 2.3.5.4.5 Nível de satisfação quanto aos conteúdos dos cursos / 2.3.5.4.6 Nível de satisfação quanto à carga horária dos cursos / 2.3.5.5 Conhecimento e Domínio das tecnologias / 2.3.5.5.1 Ferramentas do Word / 2.3.5.5.2 Ferramentas do Excel / 2.3.5.5.3 Ferramentas PPT / 2.3.5.5.4 Outras



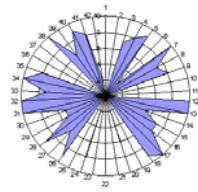
2.3.1.1 Nível de motivação em participar de programas/cursos



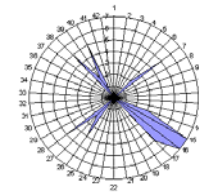
2.3.1.2 Nível de comprometimento destes funcionários com a empresa



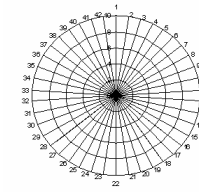
2.3.1.3 Grau de participação / intervenção dos funcionários na demanda por treinamento



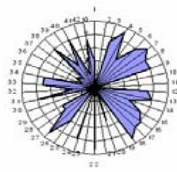
2.3.2.1 Presencial



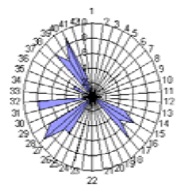
2.3.2.2 Semi-presencial



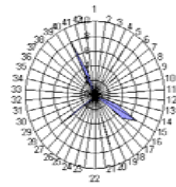
2.3.2.3 Distância



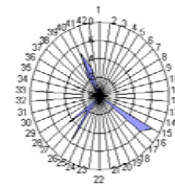
2.3.3 Nível de confiabilidade nos programas de treinamento realizados



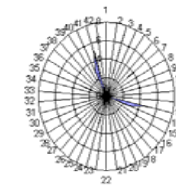
2.3.4.1 SEBRAE



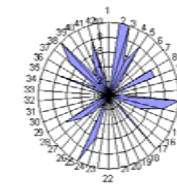
2.3.4.2 SENAC



2.3.4.3 ACDF

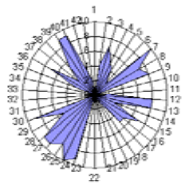


2.3.4.4 FECOMÉRCIO

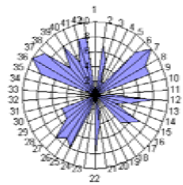


2.3.5.1 Valor/custo dos programas de treinamento oferecidos

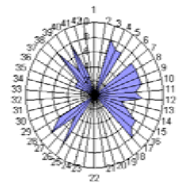
Figura 12: Resultados de pesquisa (3a)



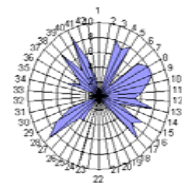
2.3.5.2 Apoio da empresa que trabalha



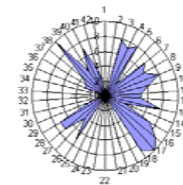
2.3.5.3 Disponibilidade de tempo para participar dos programas



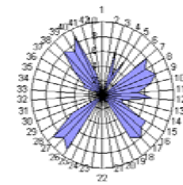
2.3.5.4.1 Nível de satisfação em relação aos programas que participou



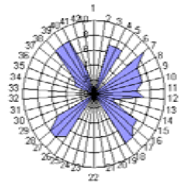
2.3.5.4.2 Nível de aproveitamento prático do aprendizado, na vida real da empresa



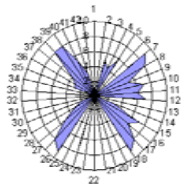
2.3.5.4.3 Nível de aproveitamento na vida pessoal



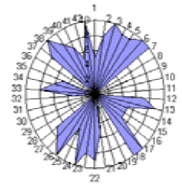
2.3.5.4.4 Nível do material didático apresentado nos cursos



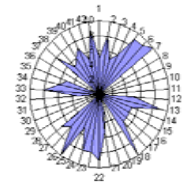
2.3.5.4.5 Nível de satisfação quanto aos conteúdos dos cursos



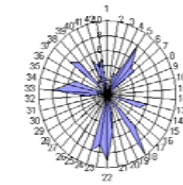
2.3.5.4.6 Nível de satisfação quanto à carga horária dos cursos



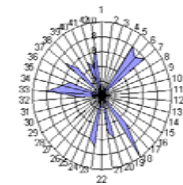
2.3.5.5.1 Ferramentas do Word



2.3.5.5.2 Ferramentas do Excel



2.3.5.5.3 Ferramentas do Power Point



2.3.5.5.4 Outras

Figura 12: Resultados de pesquisa (3b)

Tabela 19: Resumo quantitativo da pesquisa (2.1)

2.1 Perfil do Negócio (Diretor)	Ruim/Não/Baixo < 5 [%]	Razoável/Médio ≥ 5 e ≤ 7 [%]	Bom/Sim/Alto >7 [%]
2.1.1 Nível de dificuldades em relação à mão de obra qualificada no mercado	38.10	35.71	26.19
2.1.2 Nível de capacitação do quadro de gerentes da empresa	9.52	45.24	45.24
2.1.3 Nível da qualificação dos atuais gerentes da empresa	11.90	47.62	40.48
2.1.4 Nível de dificuldades/barreiras para a empresa enviar os gerentes aos programas de treinamento			
2.1.4.1 Valor/custo dos programas de treinamento oferecidos	45.24	26.19	28.57
2.1.4.2 Falta de apoio da empresa que trabalha	57.14	33.33	9.52
2.1.4.3 Disponibilidade de tempo dos gerentes para participar dos programas	38.10	30.95	30.95
2.1.4.4 Nível de credibilidade quanto aos programas realizados	50.00	33.33	16.67
2.1.4.5 Falta de cursos que atendam às necessidades da empresa	38.10	42.86	19.05
2.1.4.6 Aplicabilidade prática do aprendizado no dia a dia	30.95	52.38	16.67
2.1.4.7 Dificuldades de acesso/distancia para o funcionário	61.90	14.29	23.81
2.1.4.8 Limitações nos horários e dias de realização dos cursos	52.38	26.19	21.43
2.1.4.9 Interesse dos gerentes em participar dos programas de treinamento	30.95	30.95	38.10
2.1.4.10 Programas de treinamento continuado	47.62	16.67	35.71
2.1.5 Em ordem de importância, de acordo com as necessidades da empresa			
2.1.5.1 Administração Geral	28.57	42.86	28.57
2.1.5.2 Habilidades Humanas	19.05	57.14	23.81
2.1.5.3 Habilidades Conceituais	35.71	57.14	7.14
2.1.5.4 Planejamento	40.48	45.24	14.29
2.1.5.5 Financeiro	50.00	38.10	11.90
2.1.5.6 Mercadológico	30.95	52.38	16.67
2.1.6 Nível do ambiente disponível para treinamento dentro da empresa?	38.10	30.95	30.95
2.1.7 Nível de investimentos em capacitação e treinamento gerencial?	40.48	28.57	30.95
2.1.8 Nível de resultados adquiridos com elevação do nível profissional dos gerentes?	23.81	30.95	45.24
2.1.9 Nível de incentivos aos participantes de programas de treinamentos?	35.71	33.33	30.95
2.1.10 Nível de oportunidade aos funcionários que se destacam?	26.19	42.86	30.95
2.1.11 Nível de necessidades atuais da empresa quanto aos programas de treinamento			
2.1.11.1 Programas de treinamento que atendam às características das EPMP	21.43	38.10	40.48
2.1.11.2 Cursos com opção de continuidade do aprendizado do participante	23.81	35.71	40.48
2.1.11.3 Cursos com agenda flexível e se adapte à necessidade de tempo	38.10	26.19	35.71
2.1.11.4 Programas com custos acessíveis à empresa e ao funcionário	30.95	33.33	35.71
2.1.11.5 Programas de educação corporativa para EPMP	23.81	33.33	42.86
2.1.11.6 Centrais de apoio e auxílio a dúvidas e esclarecimentos às EPMP	30.95	23.81	45.24
2.1.11.7 Cursos à distância com material didático acessível pela internet	26.19	11.90	61.90
2.1.11.8 Bibliotecas na internet para pesquisas voltadas às EPMP	28.57	9.52	61.90
2.1.11.9 Programas com conteúdos adaptados às EPMP	19.05	28.57	52.38
2.1.11.10 Dificuldade de compartilhamento do conhecimento com todos da empresa	16.67	28.57	54.76
2.1.12 Nível de avaliação dos gerentes participantes de programas de treinamento	42.86	35.71	21.43

Tabela 19: Resumo quantitativo da pesquisa (2.2)

<i>2.2 Nível de Automação/Tecnologia da empresa</i>	Ruim/Não/Baixo < 5 [%]	Razoável/Médio ≥ 5 e ≤ 7 [%]	Bom/Sim/Alto >7 [%]
2.2.1 Acesso à internet	21.43	35.71	42.86
2.2.2 Qualidade do acesso à internet	19.05	35.71	45.24
2.2.3 Quantidade de computadores lotados nos Departamentos Gerenciais	28.57	38.10	33.33
2.2.4 Sistemas de controles/automação/gestão – Software	21.43	45.24	33.33
2.2.5 Nível de inovação tecnológica da empresa	19.05	38.10	42.86
2.2.6 Nível de qualidade dos equipamentos de tecnologia	26.19	33.33	40.48
2.2.7 Nível de investimento em Tecnologia	28.57	50.00	21.43
2.2.8 Nível de satisfação com resultados alcançados através dos investimentos realizados em tecnologia	23.81	26.19	50.00

Tabela 19: Resumo quantitativo da pesquisa (2.3)

2.3 Mão de Obra (Gerente)	Ruim/Não/Baixo < 5 [%]	Razoável/Médio ≥ 5 e ≤ 7 [%]	Bom/Sim/Alto >7 [%]
2.3.1 Nível de conhecimento/capacitação dos funcionários nos cargos gerenciais			
2.3.1.1 Nível de motivação em participar de programas/cursos	23.81	45.24	30.95
2.3.1.2 Nível de comprometimento destes funcionários com a empresa	14.29	50.00	35.71
2.3.1.3 Grau de participação/intervenção dos funcionários na demanda por treinamento	26.19	52.38	21.43
2.3.2 Nível de participação em programas de treinamento voltados à gerencia			
2.3.2.1 Presencial	28,57	26,19	45,24
2.3.2.2 Semi-presencial	83,33	16,67	0,00
2.3.2.3 Distância	88,10	4,76	7,14
2.3.3 Nível de confiabilidade nos programas de treinamento realizados			
2.3.4 Nível de participação nos programas oferecidos pelos provedores			
2.3.4.1 SEBRAE	61.90	21.43	16.67
2.3.4.2 SENAC	80.95	9.52	9.52
2.3.4.3 ACDF	83.33	14.29	2.38
2.3.4.4 FECOMÉRCIO	85.71	11.90	2.38
2.3.5 Nível de dificuldades/barreiras na busca por programas de treinamento			
2.3.5.1 Valor/custo dos programas de treinamento oferecidos	52.38	21.43	26.19
2.3.5.2 Apoio da empresa que trabalha	47.62	21.43	30.95
2.3.5.3 Disponibilidade de tempo para participar dos programas	38.10	28.57	33.33
2.3.5.4 Nível de credibilidade quanto aos programas presenciais			
2.3.5.4.1 Nível de satisfação em relação aos programas que participou	50.00	30.95	19.05
2.3.5.4.2 Nível de aproveitamento prático do aprendizado, na vida real da empresa	47.62	26.19	26.19
2.3.5.4.3 Nível de aproveitamento na vida pessoal	47.62	28.57	23.81
2.3.5.4.4 Nível do material didático apresentado nos cursos	45.24	28.57	26.19
2.3.5.4.5 Nível de satisfação quanto aos conteúdos dos cursos	45.24	28.57	26.19
2.3.5.4.6 Nível de satisfação quanto à carga horária dos cursos	52.38	28.57	19.05
2.3.5.5 Conhecimento e Domínio das tecnologias			
2.3.5.5.1 Ferramentas do Word	23.81	30.95	45.24
2.3.5.5.2 Ferramentas do Excel	26.19	42.86	30.95
2.3.5.5.3 Ferramentas do Power Point	52.38	33.33	14.29
2.3.5.5.4 Outras	54.76	33.33	11.90

Tabela 19: Resumo quantitativo da pesquisa (2.4)

<i>2.4 Nível de Automação/Tecnologia da empresa</i>	Ruim/Não/Baixo < 5	Razoável/médio ≥ 5 e ≤ 7	Bom/Sim/Alto >7
2.4.1 Acesso à internet	28.57	21.43	50.00
2.4.2 Qualidade do acesso à internet	26.19	26.19	47.62
2.4.3 Quantidade de computadores lotados nos Departamentos Gerenciais	33.33	33.33	33.33
2.4.4 Sistemas de controles/automação/gestão – Software	42.86	26.19	30.95
2.4.5 Nível de inovação tecnológica da empresa	33.33	42.86	23.81
2.4.6 Nível de qualidade dos equipamentos de tecnologia	33.33	35.71	30.95
2.4.7 Nível de investimento em Tecnologia	38.10	33.33	28.57
2.4.8 Nível de satisfação com resultados alcançados através dos investimentos realizados em tecnologia	28.57	33.33	38.10

5.2 Análise dos desdobramentos da hipótese e os resultados das pesquisas nas EPMP do DF

São apresentados, a seguir, os quatro desdobramentos da hipótese definida no primeiro capítulo deste trabalho. Cada desdobramento foi analisado segundo os dados e as informações obtidos referentes à média ponderada dos índices de cada uma das empresas pesquisadas.

5.2.1 Primeiro desdobramento da hipótese

O treinamento de profissionais das empresas realizado através dos programas tradicionais é limitado quanto à proposta da EC, no que tange o treinamento voltado para todos os profissionais da organização alinhados às estratégias e características do negócio.

Como pode ser constatado na Tabela 19, para 52,4% das empresas pesquisadas seria importante o acesso a programas de treinamento continuados (2.1.4.10: 16,7% + 35,7%). Os programas tradicionais acessíveis não correspondem à necessidade da empresa e a dinâmica do mercado. Das empresas pesquisadas, 83,3% apontam níveis médios ou ruins de credibilidade em relação aos programas de treinamento tradicionais propostos pelos provedores (2.1.4: 33,3% + 50%). A baixa confiança pode motivar o empresário a não investir nos treinamentos oferecidos pelos agentes provedores. Os dados mostram que 40,5% das empresas pesquisadas tem um nível baixo/ruim de investimentos em capacitação e treinamento gerencial (2.1.7). A pesquisa mostra também que a participação destas empresas em programas de treinamento oferecidos pelos provedores e pouco representativa nos níveis bons de participação (2.3.4: SEBRAE = 16,7%, SENAC = 9,5%, ACDF = 2,4%, FECOMERCIO = 2,4%). Outro dado importante neste sentido diz respeito ao número de empresas que optam por desenvolver seus próprios ambientes para treinamento. São 61,9% das empresas as que dispõem de ambiente para treinamento dentro da empresa (2.1.6), sendo que a metade deste percentual são considerados estruturas de níveis bons pelos entrevistados. Contudo, percebe-se que a hipótese se confirma quanto à limitação nas opções tradicionais de treinamento. 42,9% dos respondentes anseiam por opções de programas de educação corporativa com o foco voltado para as EPMP (2.1.11.5).

Com base nas informações levantadas, conclui-se que os modelos tradicionais de treinamento e capacitação gerenciais estão limitados em suas proposta voltada ao aprendizado do indivíduo, não mais correspondendo às expectativas das empresas. Dessa forma,

há significativo espaço para implementação de programas de educação corporativa para o universo que compõe as empresas pesquisadas.

Isso confirma o que afirma Terra (2002), segundo o qual as companhias estão percebendo cada vez mais que o recurso conhecimento tornou-se a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras. Essa percepção, provocou uma preocupação em muitas organizações. Senge (2002) defende que a aprendizagem em equipe é vital pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade fundamental de aprendizagem e de trabalho nas organizações modernas.

5.2.2 Segundo desdobramento da hipótese

As dificuldades e barreiras que as EPMP encontram no seu desenvolvimento organizacional e competitivo, possivelmente é consequência de alguns fatores, um deles é a escassez de treinamento dos profissionais, outro seria a baixa credibilidade dos modelos tradicionais de treinamento e capacitação que resultam no baixo investimento na capacitação dos profissionais.

Os níveis de credibilidade quanto aos modelos tradicionais de treinamento em que as empresas pesquisadas participaram através de seus profissionais, mostram-se baixos. Os dados mostram que 50% das empresas apontam um nível ruim de credibilidade (2.1.4.4). Nas entrevistas, fatos curiosos foram relatados. Uma parte significativa dos entrevistados fizeram comentários irônicos ao se referirem a esses cursos, referindo-se a eles como “enlatados”, por se tratarem de “pacotes de treinamento padronizados para todos”, ou como cursos “caça níqueis”, uma vez que não atendem às expectativas das empresas e profissionais. Assim, confirma-se a hipótese de baixo investimento em capacitação profissional.

Por outro lado, percebe-se que, independentemente dos níveis atuais de conhecimento dos profissionais nas empresas pesquisadas, existe forte preocupação com manutenção e crescimento deste conhecimento. Verificou-se que 45,2% dos entrevistados destacam como sendo bons os resultados aferidos com investimentos feitos em programas de treinamentos (2.1.8), reforçando a hipótese. Além disso, somente 40,5% das empresas investem de forma satisfatória em programas de treinamento (2.1.7) e 42,9% das empresas afirmaram não haver cursos que atendam suas características e necessidades (2.1.11.1).

5.2.3 Terceiro desdobramento da hipótese

O custo tem significativo peso nas decisões referentes ao planejamento de investimento em programas de educação profissional, portanto, é um fator limitador para o desenvolvimento de políticas internas de investimento em capacitação profissional.

De certa forma, essa hipótese se confirma, mesmo que parcialmente. Esta pesquisa revelou uma realidade um tanto diferente da inicialmente imaginada: que as empresas não reconheceriam as saídas de recursos financeiros com destinação à capacitação de mão-de-obra como sendo investimento e sim despesas. Felizmente, percebe-se o inverso nos resultados. Já que os níveis de limitações a respeito do custo com investimentos em T&D mostraram-se baixos para 45,2% das empresas (2.1.4.1), o custo não é uma barreira significativa na busca pela capacitação de profissionais. Assim, o baixo nível de procura por programas oferecidos pelos provedores pode realmente estar ligado à hipótese de que os modelos tradicionais não mais atendem às necessidades dessas empresas.

Dos entrevistados, 79 % (2.1.11.4: 35,7% + 33,3%) apontam para um nível alto ou médio de carência por cursos e treinamentos a custos acessíveis, o que pode indicar que as empresas reconhecem a importância da capacitação de todos os funcionários, mas seu custo é proibitivo sob o ponto de vista dos programas tradicionais. Assim, surge a possibilidade dos programas de EC alcançarem a organização como um todo podendo ser aplicadas a distância, significando otimização dos investimentos.

5.2.4 Quarto desdobramento da hipótese

O tempo é um fator limitador na busca por programas de treinamento tradicionais.

Dos entrevistados, 61,9% afirmam ter algum tipo de problema ou restrições quanto à questão de disponibilidade de tempo para participar de programas de capacitação profissional (2.1.4.3). Desse total, 31,0% afirmam que dificuldades na disponibilidade de tempo é uma barreira significativa. Portanto, confirma-se o quarto desdobramento da hipótese, vindo corroborar a idéia de que um programa de EC baseado em ferramentas de EaD seriam um fator de desenvolvimento para a categoria das empresas pesquisadas. Como afirma Terra (2003), a EC proporciona condições e espaços para a criação e disseminação de conhecimentos, para estruturar programas voltados para melhores resultados para as empresas e funcionários.

5.3 Visão geral

A visão geral da pesquisa compreende a análise do espaço de possibilidades gerado a partir das pesquisas realizadas. O que se busca nesta análise é apresentar um conjunto complementar de dados, informações e possibilidades, baseado nos desvios identificados nas pesquisas. De acordo com alguns autores estudados neste trabalho (SENGE, 2002; EBOLI, 2001; MEISTER, 1999), as empresas devem seguir determinados conceitos e parâmetros, no sentido de seu desenvolvimento. Com isso, apresentar-se-ão as possibilidades de desenvolvimento das empresas, dentro das questões destacadas na visão geral.

- **Qualificação da mão-de-obra disponível no mercado**

IDEAL. As empresas estão numa constante busca por qualidade e produtividade. Esta preocupação ficou clara a partir da teoria clássica da administração que abriu caminhos na busca incessante por produtividade. Mas a qualidade está ligada ao indivíduo, e portanto, a qualificação é um pré-requisito para a qualidade. Lee Iaccocca (1998), afirma “ não se constrói nada importante com pessoas insignificantes”.

ATUAL. As empresas enfrentam o grande desafio de serem obrigadas a formar seu próprio capital intelectual, na maioria das vezes. O resultado da pesquisa apresentada no gráfico abaixo mostra esta realidade. A formação deste capital passa por etapas como: identificar talentos, capacitar e desenvolver e por fim adotar uma estratégia de reter os talentos na empresa. Pode-se perceber no gráfico de pesquisa abaixo, que 62% das EPMP dispõe de estruturas próprias e em níveis satisfatórios dentro da empresa como alternativa e estratégia para o desenvolvimento dos recursos humanos, ou seja, treinamentos, cursos, palestras, workshops. Portanto, estas empresas devem ser assistidas por ações desenvolvidas através de seus representantes de classe, como já citado no objetivo geral deste trabalho, de forma a atender melhor e com menor custo. Como mostra a pesquisa onde o nível bom de credibilidade nos programas de treinamento tradicionais está em 53% das empresas, percebe-se a tentativa de se criar um mecanismo próprio de educação profissional nestas empresas.

RESULTADOS/DADOS. Os dados apurados mostram que (i) 62% de empresas dispõem de espaço próprio para treinamento e em níveis satisfatórios (2.1.6); (ii) apenas 26,19% afirmam haver disponibilidade de mão-de-obra qualificada no mercado (2.1.1) e (iii) 50% das empresas afirmam que o nível de credibilidade é ruim quanto aos programas de treinamento que participou (2.1.4.4) e somente 16,7% afirmam ha-

ver um alto nível de credibilidade nesses programas.

CONCLUSÃO. Pode-se concluir que as empresas necessitam de um novo modelo voltado para a capacitação profissional dos seus funcionários e que atenda os interesses da empresa como um todo, ou seja, o interesse corporativo em que estão envolvidos profissionais de todas as áreas. Pode-se deduzir que as EPMPs não estão preparadas, tanto em estruturas quanto em disponibilidade de recursos financeiros, para assumir o papel de agente formador na educação profissional. Assim, EC pode ser vista como uma possibilidade interessante para atender as EPMP nessa questão, viabilizada preferencialmente por provedores, na qualidade de representantes de classe. Os gráficos de EP (Figuras 10, 11 e 12) confirmam a existência de lacunas quanto à credibilidade das empresas em relação aos modelos de treinamento tradicionais, atualmente únicas opções e alternativas acessíveis as EPMP pesquisadas. No entanto, apenas 51,% das empresas pesquisadas afirmam existir em níveis satisfatórios de confiabilidade nos programas de treinamento que participaram (2.3.3). As empresas podem tender a uma retração nos investimentos em treinamento, uma vez que apenas 51% das empresas investem regularmente em treinamento e capacitação de funcionários (2.1.7), logicamente em decorrência da baixa confiança dos cursos oferecidos pelas prestadoras. No entanto, não se pode afirmar que na maioria dos casos os programas disponibilizados pelos provedores são ilegítimos, mas torna-se claro que os programas tradicionais de treinamento propostos pelos provedores, que priorizam em grande parte o aprendizado individual sem incluir os objetivos e realidades das organizações, são atualmente inconsistentes no que se refere à sua aplicabilidade e efetividade para o desenvolvimento corporativo. Desta forma, os profissionais, quando contratados, deverão ser nivelados nos conhecimentos e habilidades exigidos para a função, independente de ser através de um processo apurado de seleção baseado em procedimentos padronizados. Percebe-se assim, que há uma possibilidade de nivelamento do conhecimento tanto dos novos profissionais quanto dos atuais dentro da empresa. Com isso, surge um espaço de possibilidades onde as atividades de EC podem ser realizadas por meio de programas de treinamento e a capacitação que priorizam a evolução do conhecimento do grupo como forma de atingir as metas organizacionais (MEISTER, 1999). Nesse sentido, Senge (2002) defende que a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade fundamental de aprendizagem e de trabalho nas organizações modernas.

- **Barreiras na capacitação de profissionais**

IDEAL. Fleury & Fleury (1995) consideram que, ao se pensar no processo de aprendizagem nas organizações, é fundamental reconhecer e identificar as diversidades e os conflitos inerentes ao ambiente organizacional que, aliás, contribuem sobremaneira para torná-lo complexo. Dessa forma, deve-se criar um ambiente propício para amenizar esses conflitos e diversidades, para viabilizar o processo de aprendizagem nas organizações.

ATUAL. Na pesquisa junto às EPMP do DF, foram levantadas as situações que poderiam ser vistas como barreiras e limitações para a busca pelo desenvolvimento do conhecimento e a capacitação profissional de seus funcionários. Com isso, busca-se conhecer e mapear estas limitações como forma de visualizar a situação ideal para as empresas a partir do conhecimento dos problemas. Percebe-se a existência de um nível de consciência avançado por parte das empresas e seus dirigentes quanto à importância de investimentos em conhecimento e no desenvolvimento do capital intelectual (2.1.4.2: 43% confirmaram ter apoio da empresa; 2.1.7: 61% delas estão em níveis de investimento que vão de médio a excelente). Porém, um número considerável de empresas afirmam que os custos/valores dos programas de treinamento são altos, ainda que não se torne uma barreira. No entanto, apenas parte dos funcionários têm a possibilidade de participar dos programas de treinamento. Devido ao seu custo significativo, as empresas não podem enviar todos aos programas de treinamento, surgindo a figura do profissional multiplicador de conhecimentos. Neste trabalho, destacam-se como vantagens (*i*) a possibilidade de otimização dos gastos através da aplicação do conceito de EC na educação profissional e (*ii*) a possibilidade de compartilhamento do conhecimento. Na questão do tempo/disponibilidade para participação em treinamentos, os dados confirmam que 68% dos profissionais encontram uma barreira significativa nesta questão (2.1.4.3). Os dados coletados mostram um percentual insignificante de empresas que buscam os programas de treinamento e capacitação dos provedores. Essa baixa participação pode ser explicada pelo mesmo motivo anteriormente mencionado (seção 5.2.1), ou seja: falta de credibilidade nos programas de treinamentos atualmente oferecidos pelas prestadoras.

RESULTADOS/DADOS. Os dados referentes às questões 2.1.4.1, 2.1.4.2 e 2.1.4.3, sintetizadas no gráfico da Figura 13, revelam como tem sido esta participação e o espaço de possibilidades emergentes da própria falta de credibilidade quanto aos pro-

vedores. Essa participação, distribuída entre os provedores (2.3.4), pode ser verificada no gráfico da figura 14. O gráfico da Figura 15 sintetiza as dificuldades encontradas para se treinarem profissionais da área gerencial de EPMP.

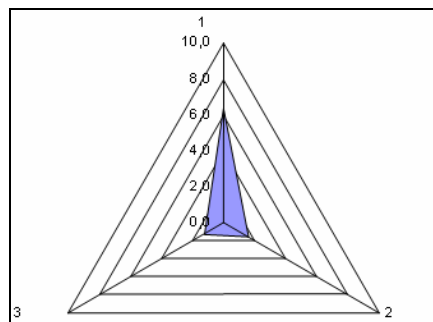


Figura 13: Nível de participação em programas de treinamento dos provedores nas modalidades presencial (1), semi-presencial (2) e a distância (3)

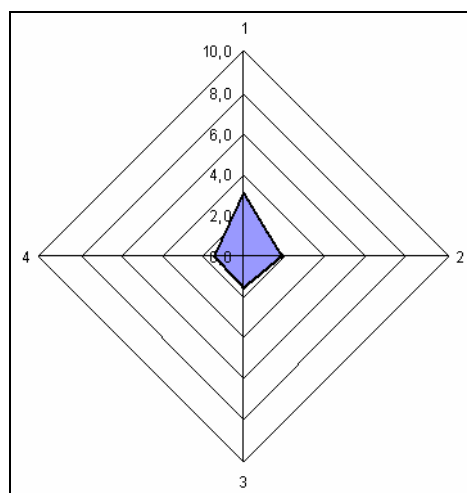


Figura 14: Distribuição da participação em cursos de treinamento oferecidos pelas provedoras (1 = SEBRAE, 2 = SENAC, 3 = ACDL, 4 = Fecomércio)

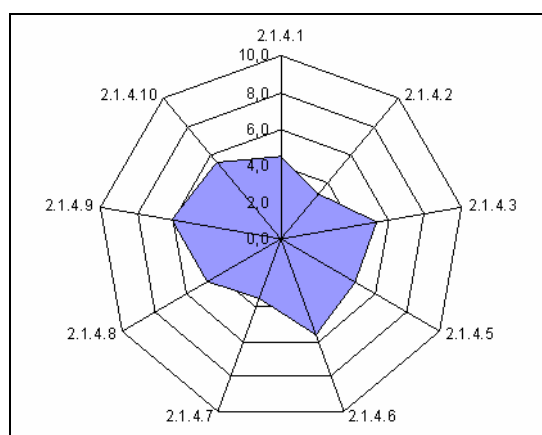


Figura 15: Dificuldades para se treinar gerentes de EPMP
(1 = valor, 2 = apoio, 3 = tempo, 4 = credibilidade, 5 = existência de cursos, 6 = aplicabilidade, 7 = acesso, 8 = horários dos cursos, 9 = motivação, 10 = ausência de cursos continuados)

CONCLUSÃO. Percebe-se, a partir do mapeamento acima, as lacunas existentes para o alcance da situação ideal para as EPMP. Assim, pode-se inferir que estas empresas estão limitadas em sua competitividade, uma vez que conhecimento e informação canalizados para educação de profissionais é a forma de se desenvolverem meios de impulsionar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (MEISTER, 1999). Nesse contexto, o treinamento configura-se em uma prática que pode facilitar o fluxo de conhecimento para dentro da organização (BIRKINSHAW, 2001).

- **Capacitação dos profissionais**

IDEAL. De acordo Meister (1999), a organização deve capacitar seus profissionais a *aprender a aprender*. O profissional deve ser capaz de analisar situações, questionar, procurar esclarecer o que não compreende e pensar criativamente para gerar opções; deve saber aplicar o conhecimento a novas situações; deve fazer experiências com o que apreendeu de variadas fontes, sejam elas colegas de trabalho, clientes, fornecedores, instituições educacionais ou concorrentes, incorporando esse aprendizado a sua vida profissional. O autor ainda destaca a importância do *Desenvolvimento de liderança*, onde funcionários de todos os níveis devem ser capazes de desenvolver meios de visualizar uma melhoria ou uma nova direção e buscar o comprometimento ativo dos outros para tornar realidade a visão compartilhada e o pensamento sistêmico da organização. Fleury & Fleury (2001) definem algumas competências individuais que devem ser alvo na capacitação de profissionais: saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

ATUAL. As informações coletadas apontam níveis satisfatórios quanto à capacitação atual dos gerentes, no universo das empresas pesquisadas. Porém, de acordo com a pesquisa, as empresas encontram dificuldades na contratação de mão-de-obra qualificada. Desta forma, confirma-se que as empresas estão assumindo informalmente a responsabilidade de capacitar seus profissionais, mesmo sem os meios materiais necessários para isso e, conseqüentemente, com diversas limitações nos resultados alcançados.

RESULTADOS/DADOS. No entanto, as empresas demonstraram grande preocupação com a manutenção e o crescimento do conhecimento de seus profissionais. Para 55%

dos pesquisados, há grande necessidade de treinamentos na área de administração geral (2.1.5.1). Já 50% destacam as áreas humanas e planejamento, como sendo carentes de treinamento (2.1.5.2). O gráfico da figura 16 sintetiza essas e outras áreas carentes de treinamento nas empresas pesquisadas.

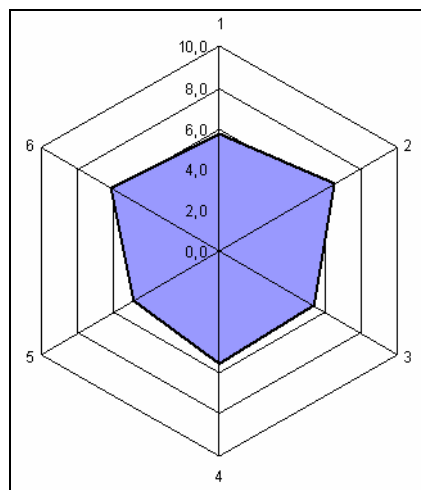


Figura 16: Áreas carentes de treinamento para gerentes
(1 = administração geral, 2 = habilidades humanas, 3 = habilidades conceituais, 4 = planejamento, 5 = financeiro, 6 = mercadológico)

CONCLUSÃO. De acordo com as pesquisas do SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade das em presas é de 49% (em 2002), em um intervalo de dois anos. Segundo o órgão, encontram-se em primeiro lugar entre as causas do fracasso questões relacionada à *falhas gerenciais*. As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento, capacitação e habilidades de profissionais envolvidos na condução do negócio. Desta forma, a capacitação profissional é o caminho para o desenvolvimento organizacional e com isso pode-se destacar a importância de se proporem modelos de EC para as EPMP, haja vista sua relevância no cenário econômico do país. Os dados levantados mostram carência de treinamento, para as empresas pesquisadas, em todas as áreas apontadas, com destaque nas áreas de administração geral, de habilidades humanas e mercadológicas.

- **Desenvolvimento de Competências e Treinamento Corporativo**

IDEAL. Para Eboli (2001) o principal objetivo da EC é “o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização”. Senge (2002) defende que a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade fundamental de aprendizagem e de trabalho nas organizações modernas. Ainda se-

gundo Eboli (2001), a empresa deve “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 Meister (1999), a EC promove uma educação ampla e continuada desenvolvimento de capacidades e habilidades técnicas

ATUAL. Hoje, as empresas não dispõem de programas de capacitação e treinamento corporativo, por estarem preocupadas com desenvolvimento do nível de conhecimento e profissional de todos os integrantes da organização.

RESULTADOS/DADOS. Das empresas pesquisadas, 42,9% manifestam a carência de programas de educação corporativa (2.1.11.5). Nesse sentido, conforme os dados coletados, 52,4% das empresas manifestam necessidade de programas de treinamento continuados (2.1.4.10). Verificou-se ainda que para 59% das empresas existe uma grande dificuldade no compartilhamento do conhecimento (2.1.12). Percebe-se aí a amplitude do espaço de possibilidades para o surgimento de novos modelos de treinamento e educação profissional focados nas EPMP, a partir de modelos de EC.

CONCLUSÃO. Percebe-se que a EC voltada para as EPMP e focada em suas necessidades pode trazer inovações positivas a respeito da capacitação profissional continuada. Para Senge (1990) a aprendizagem em equipe, uma das cinco disciplinas do autor, e o objetivo comum são vitais para a organização de aprendizagem, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. No entanto, percebe-se a necessidade de uma mudança na cultura organizacional onde valores e paradigmas resistentes, podem ser quebrados em uma visão de treinamento compartilhado. Esta é a base da EC, que pode encontrar um grande espaço de possibilidades para desenvolver e estimular o compartilhamento do conhecimento nas EPMP.

- **Nível de automação/tecnologia das empresas**

IDEAL. Para Terra (2002), a uma das preocupações da GC esta em garantir, a todos da organização, acesso a treinamento, capacitação e ao conhecimento corporativo, quando, onde e na forma que se precisa. Ainda de acordo com Terra (2002), uma infra-estrutura de TIC deve ser montada para que permita extrair, criar, aplicar e disseminar informações e conhecimento, no meio corporativo. Para Sveiby (1997), a competência depende, em grande parte, do ambiente. De acordo com Allee (1999), entre as ferramentas para a prática da GC estão a dinâmica organizacional, a enge-

nharia de processos e a tecnologia da informação.

ATUAL. Embora não seja o foco deste trabalho estudar o ambiente de tecnologia que envolve naturalmente uma proposta de EC, buscou-se conhecer a atual estrutura de TI das empresas pesquisadas. Evidentemente, um dos pré-requisito ao acesso a programas de EC, está ligado a infra-estrutura de redes e equipamentos de TI. As condições econômicas das EPMP, o acesso a financiamentos e a taxas de impostos são motivos suficientes para entender que estas empresas dispõem de recursos limitados para investimento em TI. No entanto, as empresas pesquisadas mostraram que, de alguma forma, as barreiras econômicas, recorrente nessa categoria de empresas, estão sendo superadas. Notadamente os níveis apurados dos recursos tecnológicos das empresas superou as expectativas que se formaram quando da definição da população alvo deste trabalho. E de acordo com os autores citados encontramos nas EPMP pesquisadas um ambiente propício, no que se refere a infra-estrutura de TI, para desenvolver a GC. Acredita-se que há uma consciência na questão da importância dos recursos tecnológicos destas empresas, da mesma forma que se torna claro que as empresas não estão paradas no tempo. Contudo, as estatísticas dos itens 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3 e 5.2.4 mostraram a outra face da realidade em que estão vivendo quanto aos desafios na área da capacitação e treinamento de seus funcionários.

RESULTADOS/DADOS. As questões referentes a infra-estrutura de TI (2.2 e 2.4) mostram que as barreiras econômicas citadas foram superadas. Hoje, as empresas possuem infraestrutura de TI compatível com a formação profissional mediada pelas TIC, como podem constatar os gráficos constantes da figura 17. Entretanto, o gráfico apresentado na Figura 18 mostra que o nível de conhecimento quanto à utilização dessas tecnologias ainda é apenas mediano.

CONCLUSAO. Pode-se dizer que as TIC, a qualidade dos equipamentos e acesso de qualidade à Internet fazem parte dos pré-requisitos básicos em direção a implantação de atividades de EC. Vale ressaltar que os estudos do presente trabalho podem servir de orientação aos provedores e/ou associações de classe das EPMP, no sentido de desenvolver plataformas e modelos que vão ao encontro de algumas das necessidades diagnosticadas. Assim, os dados sobre a infra-estrutura de TI mostram a existência de um ambiente favorável para atividades de EC.

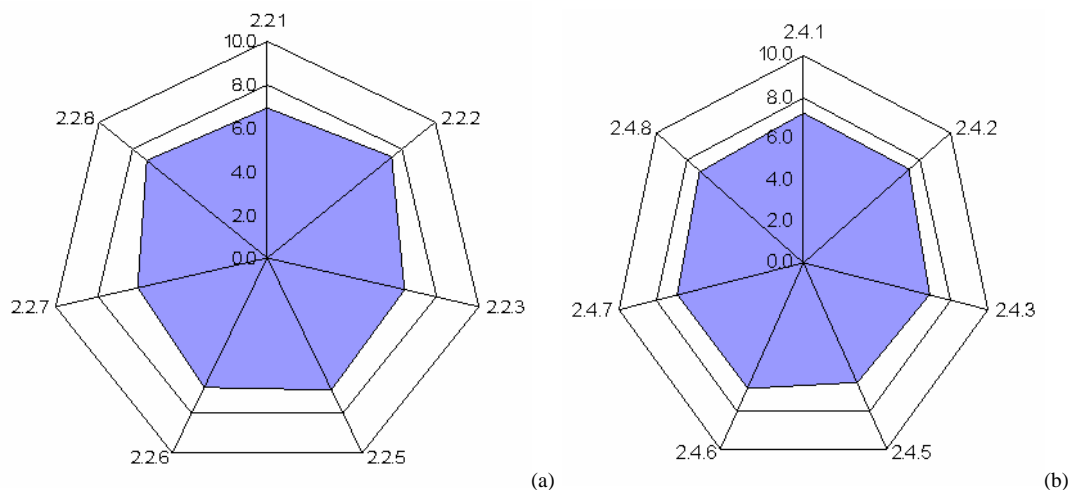


Figura 17: Nível de automação/tecnologia das empresas pesquisadas segundo seus diretores (a) e gerentes (b)

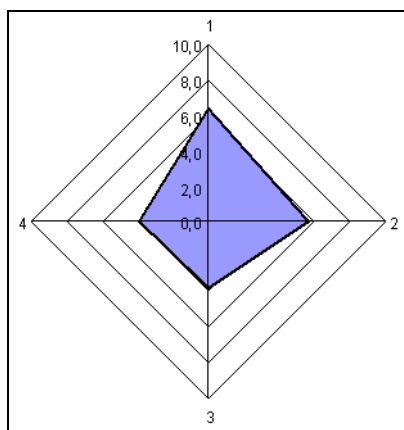


Figura 18: Familiaridade com ferramentas de informática
(1 = Word, 2 = Excel, 3 = Power Point, 4 = outras)

Com o objetivo de fundamentar esses resultados, são descritos os argumentos correspondentes que desdobram cada uma delas:

- a) A variável custo foi abordada em duas questões onde houve confirmação de que significa barreira no planejamento de investimentos em capacitação gerencial. Os percentuais foram 45,2% na primeira questão e 52,4% na segunda, dos que afirmaram que o custo não é um limitador. Essa convergência ocorreu nas respostas às questões 2.1.4.1 e 2.3.5.1 — as respostas à questão 2.1.4.1, em que 45,2% dos respondentes afirmaram que os custos de investimento em treinamento não significam barreiras, fora respondida pelos diretores das empresas pesquisadas. No caso das respostas à questão 2.3.5.1, em que 52,4% fazem a mesma afirmação, fora respondida pelos gerentes das mesmas empresas. Contudo as respostas mostraram elevada consciência

de que investimento em capital intelectual geram resultados consistentes a organização.

- b) O nível de credibilidade dos cursos e treinamentos realizados pelos provedores SEBRAE, SENAC, ACDF E FECOMERCIO: as respostas às questões 2.3.5.4, onde apurou-se o nível de credibilidade através das perguntas 2.3.5.4.1, 2.3.5.4.2, 2.3.5.4.3, 2.3.5.4.4, 2.3.5.4.5, 2.3.5.4.6. Os percentuais foram 48,01% de entrevistados que afirmaram um nível baixo de credibilidade. Uma vez que estas empresas reconhecem a importância dos investimentos em recursos humanos, no mesmo sentido sinalizaram que a questão financeira e custos não são limitadores, percebe-se que os modelos oferecidos realmente não atendem estas empresas. Esta conclusão pode ser ainda reforçada com as respostas da questão 2.3.4, onde os percentuais de empresas/profissionais que buscam os cursos dos provedores são pouco expressivos, para não mencionar, mínimos. A participação por parte das empresas nos cursos do provedor SEBRAE foram de 16,67% das empresas pesquisadas, conforme resultado da questão 2.3.4.1, no provedor SENAC foram 9,52% das empresas conforme questão 2.3.4.2, no provedor ACDF e FECOMERCIO foram iguais em 2,38% para cada um o número de empresas entrevistadas que participaram dos cursos oferecidos por eles. Com isso, credita-se aos provedores a responsabilidade por ser baixa a credibilidade nos programas que oferecem e conseqüentemente os baixos níveis de investimentos em capacitação profissional, como aponta a questão 2.1.7 com um percentual de 40,48% de empresas que estão nos níveis baixos de investimento nesse sentido.
- c) A educação continuada é vista como regra na busca pelo conhecimento. A educação continuada é uma possibilidade inerente aos programas de EC. Desta forma, percebe-se que os resultados apontam para um significativo número de empresas que não encontram nos modelos tradicionais de treinamento as respostas necessárias. Isto torna-se claro a medida das análises das respostas feitas nas seções anteriores. Entretanto, as respostas das questões 2.1.4.5, 2.1.4.10 e 2.1.11, mostram que nas empresas pesquisadas há grande carência de treinamentos continuados e que possam contemplar uma parcela maior de profissionais. Os respectivos percentuais são: 61,9% de entrevistados que afirmam a falta de cursos que atendam suas necessidades; 52,4% afirmam a necessidade por programas continuados de capacitação profissional e dentre as necessidades das empresas voltadas as questões de treinamento 47,1% em média estão na mesma direção. Desta forma, é perceptível a possibilidade da EC voltada as

EPMP ser uma resposta correspondente as necessidades e dificuldades que estas empresas encontram.

- d) Compartilhamento do conhecimento e disponibilidade de tempo – pode-se dizer que em um determinado ponto estas duas questões se cruzam. Não se pretende concluir que não há compartilhamento de conhecimento na empresa somente por falta de tempo por parte dos profissionais. Mas existe uma interferência da escassez do tempo que torna-se até mesmo razão principal como objeto de argumentação ao pretexto de não compartilhar o conhecimento. Certamente este assunto envolve outras questões como cultura e estrutura organizacional, no entanto, anseia-se destacar apenas a ligação destes dois aspectos com as possibilidades de que a EC se confirme como fator de desenvolvimento para estas empresas. Os dados coletados mostraram nas respostas a questão 2.1.11.10, que para 54,7% das empresas pesquisadas são altos os níveis de dificuldades no compartilhamento do conhecimento. Em se tratando de um assunto considerado fundamental na gestão do capital intelectual nas empresas, este percentual parece ser muito elevado. Quando o conhecimento não encontra ambiente para o compartilhamento pode haver uma espécie de estrangulamento no desenvolvimento da empresa, assim como a dependência naqueles profissionais que dominam o conhecimento. E como a questão da falta de tempo se tornou o grande culpado, acredita-se que através da EC poder-se-á encontrar um dos caminhos para que o conhecimento seja acessível e compartilhado. As respostas a questão 2.1.4.3 mostram que somente 38,1% dos entrevistados não destacam como problema a escassez de tempo.
- e) Finalizando, pode-se afirmar que os principais aspectos de compreendem a EC como sendo um fator de impulsão para EPMP, com base no levantamento realizado, são: (i) o reconhecimento de que a educação corporativa representa avanços na gestão do conhecimento organizacional; (ii) as EPMP precisam encontrar um incentivo para investirem no desenvolvimento de seus profissionais, através de novos modelos de programas de capacitação e treinamento com conteúdos diretamente vinculados à aplicabilidade no ambiente de trabalho; (iii) a definição de programas que estejam focados no desenvolvimento corporativo e (iv) a importância das EPMP no cenário econômico nacional.

Capítulo 6

Conclusões e recomendações

O principal objetivo desta dissertação é a realização de pesquisa que apontasse das lacunas referentes à EC nas EPMP, em atividade comercial varejista, filiadas à ACDF e sediadas no Distrito Federal. Essa pesquisa foi feita visando promover uma análise das alternativas disponíveis para tais empresas no mercado quanto à oferta de treinamento no segmento de EC e aquilo que de fato as empresas necessitam na questão de capacitação e treinamento de gerentes.

Primeiramente foi realizada a fundamentação teórica em aprendizagem organizacional, inteligência organizacional, EC e EaD, *e-learning* e UC, visando a contextualização do tema e entendimento de seus principais conceitos e fundamentos. Esta etapa foi fundamental para a posterior definição das informações coletadas no levantamento.

Na etapa de levantamento, procedeu-se à seleção das fontes de pesquisa, ou seja, do universo das EPMP. Foram selecionadas 42 empresas, classificadas em empresas de comércio varejista de pequeno e médio porte. As informações levantadas junto às associações de classe revelaram que não há alternativas de programas de treinamento e capacitação a serem consideradas como programas de EC voltados às EPMP.

Pretende-se que a contribuição central deste trabalho seja dar subsídios a associações e entidades de classe e lhes mostrar a pertinência em investir em programas de EC para o universo de EPMP, como alternativa para capacitação e treinamento de profissionais a custos acessíveis. A partir das informações pesquisadas e dos critérios estabelecidos para apresentação dos resultados, decisões neste sentido poderão ser tomadas com bases mais sólidas.

A pesquisa das práticas adotadas pelas EPMP, na promoção de cursos aos profissionais também representa contribuição importante para as empresas, especialmente para que se tenha maior clareza de que EC associada a EaD podem trazer bons resultados.

As limitações encontradas na realização da dissertação foram a pouca quantidade

de bibliografias sobre o tema EC para EPMP e a dificuldade de acesso a informações em algumas empresas na coleta de informações.

Nesta pesquisa, o foco direcionou-se ao segmento de EPMP, especificamente quanto às empresas filiadas a ACDF, o qual forneceu gentilmente os cadastros das empresas filiadas afim de seleção do universo de empresas para pesquisa.

Vale ressaltar que as empresas selecionadas no universo de pesquisa foram: (i) empresas classificadas no CNAE como comércio varejista sediadas no Distrito Federal; (ii) empresas com um número de funcionários entre 50 a 99 e 100 a 249, caracterizando pequeno e médio porte e (iii) filiadas a um provedor representante classista.

Considerando-se o universo da pesquisa, pode-se afirmar que existe uma limitação quanto aos modelos de treinamento e capacitação tradicionais. Quanto à limitação dos modelos tradicionais de treinamentos oferecidos pelos provedores, vale destacar que foram representativas as respostas que correspondem às empresas que estão assumindo o papel de agentes formadores de mão de obra principalmente por um nível de credibilidade baixo quantos aos modelos tradicionais de treinamento. As expectativas das empresas não estão sendo preenchidas somente através destes modelos. O percentual de empresas com ambiente próprio para treinamento foi de 62%. Verificou-se o custo/valor como não sendo uma barreira ou limitador na busca por programas de treinamento, haja vista que as empresas pesquisadas contam com razoáveis recursos de TIC. Contudo, percebeu-se que ao se tratar de uma estratégia de investimentos contínuos em treinamento para todos os profissionais da área gerencial, torna-se significativa o peso dessa variável, podendo significar restrições significativas. Com isso, um ponto em destaque na proposta de EC em ambiente de EaD, é a possibilidade de acesso à educação profissional por parte de todos os profissionais com custos reduzidos. Outros pontos reforçam a possibilidade inovadora da EC a ser aplicada nas EPMP. Pontos como disponibilidade de tempo dos gerentes, educação continuada, compartilhamento do conhecimento nos níveis gerenciais e nível de credibilidade quantos aos programas tradicionais foram confirmados nos resultado da pesquisa.

Programas tradicionais de treinamento são limitados quanto à proposta da EC (treinamento voltado para todos os profissionais da organização alinhados às estratégias e características do negócio), como mostrado na Tabela 20. Para 51% das empresas (relativas às respostas entre 5 [*normalmente / regularmente / bom / médio*] e 10 [*totalmente / plenamente / excelente / alto*]) pesquisadas seria importante o acesso a programas de treinamen-

to continuados.

Para 62% dos respondentes (relativas às respostas entre 5 e 10), existe carência por parte das empresas por opções de programas de educação corporativa.

Para 50% dos respondentes (relativas às respostas entre 0 [*nunca / nada / nenhum / péssimo*] e 4 [*raramente / pouquíssimas vezes*]) apontam níveis médios ou ruins de credibilidade em relação aos programas de treinamento tradicionais propostos pelos provedores.

Das empresas pesquisadas, 40% (relativas às respostas entre 0 e 4) tem um nível baixo/ruim de investimentos em capacitação e treinamento gerencial.

A participação destas empresas em programas de treinamento oferecidos pelos provedores é a seguinte: SEBRAE = 16,7%, SENAC = 9,5%, ACDF = 2,4%, FECOMERCIO = 2,4%. 62% das empresas (relativas às respostas entre 5 e 10) as que dispõem de ambiente adequado para treinamento dentro da empresa.

O custo é determinante nas decisões quanto a investimento em programas de educação profissional, sendo fator limitador para o desenvolvimento de políticas internas de investimento nessa direção. Os níveis de limitações a respeito do custo com investimentos em T&D mostraram-se baixos para 50% das empresas (relativas às respostas entre 5 e 10).

Tabela 20: Ambiente das empresas de pequeno e médio porte

	% das respostas coletadas											Σ inferior	Σ superior
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Acesso a programas de treinamento continuados é importante	7	2	7	0	2	21	10	27	12	0	12	49	51
2. existe carência das empresas por opções de programas de educação corporativa	16	5	7	10	0	20	7	17	14	2	2	38	62
3. Credibilidade dos programas de treinamento propostos pelos provedores	19	5	12	12	2	10	7	16	7	5	5	50	50
4. Investimentos em capacitação e treinamento gerencial	21	2	7	10	0	10	2	17	24	2	5	40	60
5. Disponibilidade de ambiente para treinamento dentro da empresa	34	0	2	0	2	19	5	7	17	7	7	38	62
6. Investimentos em T&D	19	5	12	12	2	10	7	16	7	5	5	50	50

A título de recomendações para estudos futuros, vale destacar as seguintes possibilidades:

- a) desenvolver pesquisas acerca dos modelos atuais de educação corporativa desenvolvidos por empresas de grande porte e realizar estudo comparativo entre as problemáticas das grandes empresas e as das EPMP, afim de encontrar semelhanças que possibilitem sua adequação a estas empresas.
- b) avaliar resultados aplicados das atividades de EC em EPMP;
- c) definir modelo e plataforma de educação corporativa baseado em ferramentas de *e-learning* para os provedores e/ou associações de classe das EPMP.

Referências

- ALLEE, V. The art and practice of being a revolutionary. *Journal of Knowledge Management*, vol.3, nº 2, pp 121-131, 1999.
- ALPERSTEDT, C. PLONSKI, G.A. As Universidades Corporativas e sua Inserção no Setor de Educação Superior. ENANPAD – Encontro Nacional dos Pesquisadores em Administração. Campinas, setembro de 2001.
- ANTUNES, C. *As inteligências Múltiplas e seus Estímulos*. Sexta edição. Editora Papirus, Campinas, 2000.
- ARGYRIS, C. *A Boa Comunicação que Impede a Aprendizagem*, 2001. In: *Aprendizagem Organizacional*. Harvard Business Review. Tradução Cássia Maria Nasser. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2001.
- ARGYRIS, C.; SHÖN, D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, 1978.
- ASTD - American Society for Training and Development. Glossary. Disponível em www.learningcircuits.com/glossary.html - Acesso em 14/10/2004.
- AZEVEDO, W. A Educação on-line sem ilusões. *Gazeta Mercantil*, 03 de agosto de 2000.
- BARRETO, L. S. *O Computador Sem Mistério: Aplicação da Teoria das Múltiplas Inteligências e da Metodologia de Educação a Distância em um Couseware Multimídia Interativo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília. Brasília, 1997.
- BASSI, L.; LUDWIG, J.; McMURRER, D.; BUREN, M. Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off? Research White Paper. American Society for Training and Development, 2000 (mimeo).
- BAYMA, F., *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. Fundação Getúlio Vargas. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2004.
- BELLONI, M. *Educação a Distância*. Autores Associados, Campinas, 1999.
- BELLONI, M. L. *Educação a Distância*. 2 ed. Autores Associados, Campinas, 2001.
- BIRKINSHAW, J. Making sense of knowledge management. *Ivey Business Journal*, v. 4, n. 4, p. 32-40, 2001.
- BLUNDELL, R.; DEARDEN, L.; MEGHIR, C.; SIANESI, B. Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal Studies*, v. 20, n. 1, p. 1-23, 1999.
- BONTIS, N.; KEOW, W. C. C.; RICHARDSON, Stanley. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000.
- BOOG, G. G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. 3ª ed. Editora Makron Books, São Paulo, 1999.

- BROADBENT, B. *Selecting a Learning Management System*, 2002. Artigo extraído da *Internet* em 21 de maio de 2002. Endereço virtual: www.e-learninghub.com/selecting_an_LMS.html.
- BUICK, I.; MUTHY, G. An investigation of the current practices of in-house employee training and development within hotels in Scotland. *The Service Industries Journal*, v. 17, n. 4, p. 652-668, 1997.
- CARVALHO, R. P. *Universidade Corporativa: Uma Nova estratégia para a Aprendizagem Organizacional*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.
- CHALEGRE, V. E-learning: economia em treinamentos. Texto origem da palestra proferida por Valéria Chalegre, na sede do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF), no dia 23/07/2002. Documento adquirido na Biblioteca Temática do Empreendedor – Sebrae. Disponível em <http://www.bte.com.br>, acesso em 04/2005.
- CHAVES, E. *Ensino a Distância: Conceitos Básicos*. 1999. Disponível em www.edutecnet.com.br. Acesso em 24/10/2002.
- CHOO, C. W. *Information Management for Intelligent Organization: the art of scanning the environment*. 2 ed [SI]: ASSIS, 1998. (ASSIS monograph series).
- COHEN, D. Toward a knowledge context: report on the first annual U. C. Berkeley forum on knowledge and the firm. *California Management Review*. Special Issue on Knowledge and the Firm, v. 40, n. 3, p. 90-111, 1998.
- COLARELLI, S.; MONTEI, M. Some contextual influences on training utilization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 32, n. 3, p. 306-326, 1996.
- COSTA, A. C. A. da. *Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano*. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2002.
- COSTA, R. da. *Um Sistema de Gestão de Conhecimentos: filosofia, tecnologia e organizações*, 2000. In: PELLANDA, N. M. C. & PELLANDA, E. C. *Ciberespaço: Um Hipertexto com Pierre Lévy*. Editora Artes e Ofícios, Porto Alegre, 2000.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, E. R. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, Mississippi State, Jul. 1999.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework; from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- DAVIS, S.; BOTKIN, J. *O Monstro embaixo da cama*. Futura, São Paulo, 1996.
- DEMO, P. *Questionando a Teleeducação*. In: FREITAG, B. *A Universidade em Destaque*. Anuário de Educação 1997/1998. Universidade Salgado de Oliveira. Rio de Janeiro, 1998.
- DODGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DRUCKER, P. F. *Administração para o futuro*. Pioneira, São Paulo, 1993.
- DRUCKER, P. F. *Aprendizado Organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua*. Campus, Rio de Janeiro, 2000.

- DRUCKER, Peter. Revista - EXAME, p. 34. Edição 763. Abril de 2002.
- DUTRA, J. S. *Desenhando Programas de Desenvolvimento a Partir da Identificação das Competências Essenciais*. In: MEISTER, J. C. Educação Corporativa. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. Makron Books, São Paulo, 1999.
- EBOLI, M. *Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI*. Tradução Clara Allein. Editora Schmukler. São Paulo, 1999.
- EBOLI, M. Educação Corporativa aqui e agora. Revista T&D, dezembro de 2001.
- EBOLI, M. Sexto Congresso FEBRABAN de Recursos Humanos – Palestra – São Paulo, 2003.
- FALCÃO, R. A. *Uso de Ambientes Virtuais através da Internet no Ensino a Distância: Aplicação no CEFET/RN*. Dissertação de Mestrado aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *A Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências do Japão, Coréia e Brasil*. Editora Atlas, São Paulo, 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresarias e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2ª ed, São Paulo, 2001.
- FRAZIS, H.; GITTLEMAN, M.; HORRIGAN, M.; JOYCE, M. Results from the 1995 survey of employer-provided training. Monthly Labor Review, v. 121, n. 6, p. 3-13, 1998.
- HALAL, W. E. *Organizational Intelligence: What is it, and How Can Managers Use It? Strategy and Business – Booz Allen*, 1997. Artigo extraído da *Internet* em 29 de setembro de 2001. Endereço virtual: www.strategy-business.com/briefs/97413.
- HALL, B. A receita do e-learning. 2001a. Revista HSM Management, nov/dez 2001.
- HALL, B. Frequent Asked Questions about e-learning. 2002. Disponível em www.brandonhall.com/public/faqs2 Acesso em 12/10/2002.
- HALL, B.. e-Learning guidebook. 2001b. Disponível em www.brandon-hall.com Acesso em 12/10/2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados e amanhã*. 6 ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- INKPEN, A. C. Creating knowledge through collaboration. California Management Review, v. 35, n. 1, p. 123-140, 1996.
- JONASSEN, D. *O Uso das Novas Tecnologias na Educação a Distância e a Aprendizagem Construtivista*. Artigo publicado na Revista Em Aberto, Brasília, ano 16, n. 70, abr/jun, 1999.
- JUNQUEIRA, L. A. C.; VIANNA, M. A. F. Universidade Corporativa. 1999. Disponível em www.institutomvc.com.br/univcorp.htm. Acesso em 15/01/02.
- KIM, D. H. *O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional*, 1993. In: KLEIN, D. A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para Economia Baseada em Conhecimento*. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 1998.
- KLEIN, D. A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para Economia Baseada em Conhecimento*. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Editora Quality-

- mark, Rio de Janeiro, 1998.
- KRAMER, E. A. W. C. *et al.* Educação à Distância: da teoria à prática. Alternativa, Porto Alegre, 1999.
- LANDIN, C. M. M. P. F. *Educação à distância: algumas considerações*. UFRJ, Rio de Janeiro, 1997.
- LARA, C. R. D. *A importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações*. 2001. Dissertação de Mestrado em Engenharia de produção – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- LAWLER E. Artigo fundador e diretor do centro de investigação da Escola de Administração de Empresas da Universidade da Califórnia do Sul. Expo Management 1998.
- LEITE, E. D. *et al.* *O Serpro e a Educação Corporativa*. In: SANTOS, A.R. et al. *Gestão do Conhecimento: Uma experiência para o sucesso empresarial*. Editora Champagnat, Curitiba, 2001.
- LENNOX, D. Aprimorando o uso do e-learning. E-learning Brasil News, ano 1, número 3, abril/2001. Disponível em: www.elearningbrasil.com.br/news/news03/art03.asp Acesso em 16/10/2002.
- LITTO, F. Repensando a Educação em Função de Mudanças Sociais e Tecnológicas e o Advento de Novas Formas de Comunicação. 1996. Disponível em: http://phoenix.sce.fct.unl.pt/ribie/cong_1996/CONGRESSO_HTML/CONF_1/CONF1.html Acesso em 09/07/2001.
- LITWIN, E. *Educação a Distância: Temas para Debate de uma Nova Agenda Educativa*. Editora Artmed, Porto Alegre, 2001.
- MAIA, C. Guia Brasileiro de Educação a Distância. Editora Esfera, São Paulo, 2001.
- MARCONDES, R. C.; PAIVA, J.A. Afinal, A Universidade Corporativa e um T&D Revisitada. ENANPAD – Encontro Nacional dos Pesquisadores em Administração. Campinas, setembro de 2001.
- MARTINS, R. X. Aprendizagem Cooperativa Via Internet – A Implantação de Dispositivos Computacionais para a Viabilidade Técnica de Cursos On-Line. Dissertação de mestrado apresentada e aprovada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, outubro de 2000.
- MASIE, E. Velocidade máxima e mudanças instantâneas para o e-learning? In Rosenberg, Marc J. *e-Learning – Estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital*. Makron Books, São Paulo, 2002.
- McMASTER, M. D. *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*. Butterworth-Heinemann, Newton (USA), 1996.
- MEDEIROS, R. do A.; OLIVEIRA, R. M. A. *O Real Valor do Capital Intelectual*. XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia, 2000.
- MEISTER, J. C. *Educação Corporativa*. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. Makron Books, São Paulo, 1999.
- MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. *Distance Education: A System View*. Wadsworth Publishing Company, 1996.
- MOREIRA, W. G. *Abordagens sobre o Programa de Ensino a Distância para Capacitação Profissional do SENAT nas Empresas de Transporte Coletivo Urbano de Belo*

- Horizonte*. Dissertação de Mestrado aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2001.
- MORESI, E. A. D. *Delineando o Valor do Sistema de Informação de uma Organização*. Ciência da Informação, v. 29, n.1, p. 14-24, jan/abr 2000.
- MORESI, E. A. D. *Inteligência Organizacional: Um Referencial Integrado*. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago, 2001.
- MUNDIM, A. P. F. Desenvolvimento de produtos e educação corporativa. Atlas, São Paulo, 2002.
- MYERS, P. S. *Knowledge Management and Organization Design: An Introduction*. In: Knowledge Management and Organization Design, Myers, P.S. (ed) Butterworth-Heinemann, 1996.
- NARASIMHA, S. Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: toward a framework. *Competitiveness Review*, v. 10, n. 1, p. 123-135, 2000.
- NAVES, C. H. T. *Educação Continuada e a Distância de Profissionais da Ciência da Computação no Brasil via Internet*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Informação e Documentação da Universidade de Brasília. Brasília, 1998.
- NEVES, C. M. de C. *Critérios de Qualidade para a Educação à Distância*. In Tecnologia Educacional-ABT, v.26, n. 141, p.13-17, 1998.
- NONAKA, I. *A Empresa criadora de conhecimento: Como as organizações aprendem*, 1995 In: CARVALHO, M. do S. M. V. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Material do Curso de Pós-graduação em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas, 1999-2000.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. *Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- NUNES, I. B. *Noções de Educação a Distância*. Revista Educação a Distância 4/5, p. 7-25, dez/93 e abr/94, Instituto Nacional de Educação a Distância, Brasília.
- PAAS, L. C. *A Integração da Abordagem Colaborativa à Tecnologia Internet para Aprendizagem Individual e Organizacional no PPGEP*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 1999.
- POLANYI, M. *The Tacit dimension*, Londres, Routledge e Kegan Paul, 1967.
- PORTER, M.. *Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.
- PRAHALAD, C. K. *A Competência Essencial*. HSM Management, n. 1, mar-abr de 1997.
- PRUSAK, L. *Knowledge in Organization*, Boston, Butterworth - Heinemann, 1997.
- QURESHI, S.; ZIGURS, I. *Paradoxes and Prerogatives in Global Virtual Collaboration*. ACM Communications, vol. 44, n. 12, dec. 2001.
- REVISTA eManager. e-Learning vira realidade. 31/03/2002. Disponível em: www.elearningbrasil.com.br/clipping. Acesso em 16/10/2003.

- REVISTA ISTO É, nº 1680, 13/12/2001. Disponível em www.zaz.com.br/istoe/1680/1680vermelhas_02.htm. Acessado em 03/06/2005.
- REVISTA SENAC SP. V. 4, n. 16, p.4-7, jan./fev./mar.2001.
- REVISTA T&D – Inteligência Corporativa. Ed. 132, ano 12, Fev. 2004.
- RODRIGUES J. N. *Chegou o Q.I. das Empresas*. Revista Expresso, 1998. Artigo extraído da *Internet* em 11 de outubro de 2001. Endereço virtual: www.primeirasedicoes.expresso.pt/ed1317/e151.asp.
- RODRIGUEZ, M. V. R. y. 2002b Implantando universidades corporativas. Disponível em www.rh.com.br Capturado em 05/11/2002.
- ROMISZOWSKI, A. *Educação a Distância no Desenvolvimento de Recursos Humanos: Manual do Planejador de Sistemas de Treinamento Empresarial*, 2002.
- ROSENBERG, M. J. e-Learning – Estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital. Makron Books, São Paulo, 2002.
- SANTORO, F. M. *Ambientes de Aprendizagem Cooperativa Apoiados por Computadores: Teoria e Prática*. X Simpósio Brasileiro de Informática na Educação. Universidade Federal do Paraná, Curitiba - Novembro de 1999.
- SEBRAE, RELATÓRIO DE PESQUISA - Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Sebrae BRASÍLIA - AGOSTO/2004
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 15. ed. Best Seller, São Paulo, 1990.
- SENGE, P. M. et al. *A Quinta Disciplina. Caderno de Campo*. Estratégia e Ferramentas para construir uma Organização que Aprende. Editora QualityMark, Rio de Janeiro, 2000.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. Editora Nova Cultural, São Paulo, 2002.
- SENGE, P. M.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. *The Dance of Change*. Currency Doubleday, New York, 1999.
- SERAFIM, F. P. *A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações*. Revista Decidir. Janeiro, 1999. Artigo extraído da *Internet* em 11 de outubro de 2001. Endereço virtual: www.perspectivas.com.br/leitura/g8.htm.
- SMYSER, B. M. *Active and Cooperative Learning*, 1993
- SOUZA, J. C. P. de Pós-Graduação em Universidades Corporativas: Um Estudo no Setor Público Federal Brasileiro. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília, 2005.
- STATA, R. *Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial*. In: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem. Relatos do sucesso das grandes empresas. Futura, São Paulo, 1997.
- STEIL, A. V. Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Campus, Rio de Janeiro, 1998.

- STEWART, T. A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Currency Doubleday, 1997.
- SVEIBY, K. E. *A Nova riqueza das organizações – Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- TERRA J. C. C. *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial*. Editora Negócio, São Paulo, 2000.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento e e-learning na prática*. Elsevier, Rio de Janeiro, 2003
- TERRA, J. C. C. *Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento*. Editora Negócio, São Paulo, 2002.
- TERRA, J. C. C.; KRUGLIANSKAS I. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003
- THUROW, *O futuro do Capitalismo: Como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã*. Tradução de Nivaldo M. Jr., Rocco, Rio de Janeiro, 1997.
- TOBAL, A. M. Educação a Distância e em Serviço: Uma Possibilidade de Mudança nos Cursos de Capacitação de Professores do Ensino Médio da Rede Pública do Estado de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2001.
- TOFFLER, A. *Powershift: knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*. New York: Bantam Books, 1990.
- UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Mais que um TeD. Disponível em <http://www.informal.com.br>. Acesso em 02/03/2005
- VERYARD Projets Ltd. *Towards Organizational Intelligence*. October 24th, 2001. Artigo extraído da Internet em 29 de setembro de 2004. Disponível em www.users.globalnet.co.uk.
- VYGOTSKY, L. S. *Pensamento e Linguagem*. Martins Fontes, São Paulo, 1987.
- ZANELLI, J. C. *Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional*. ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, I, 2000. Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2000. CDROM.

Apêndice 1

Questionário

1. Caracterização do universo dos provedores (Sebrae/Senac/ACDF/Fecomércio)	
1.1 Nível de ofertas de cursos para EPMP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.2 Estrutura física para ministrar cursos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.3 Espaço das salas de aula	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.4 Programa voltados à atividades de educação corporativa nas EPMP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.5 Nível de oferta de cursos a distância	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.6 Oferta de programas "in company"	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.7 Nível de demanda das EPMP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.8 Nível de preocupação com as EPMP	
1.8.1 Parcela dos programas de treinamentos voltados às EPMP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.8.2 Nível de criatividade para os programas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.8.3 Grau de cumprimento da missão que contempla as EPMP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.8.4 Nível de relacionamento com as EPMP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.8.5 Nível de importância das EPMP na entidade	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.8.6 Nível de importância das EPMP no Distrito Federal	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Caracterização do Universo das EPMP-DF da amostragem	
2.1 Perfil do Negócio (Diretor)	
2.1.1 Nível de dificuldades em relação à mão de obra qualificada no mercado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Existe facilidade/disponibilidade de pessoas capacitadas e treinadas, para contratação. As empresas enfrentam alguma dificuldade na contratação de bons profissionais?</i>	
2.1.2 Nível de capacitação do quadro de gerentes da empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Atualmente, o quadro de gerentes da empresa está treinado e capacitado para suas funções, assim como seu conhecimento e informações estão atualizadas com relação às exigências do mercado?</i>	
2.1.3 Nível da qualificação dos atuais gerentes da empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Os profissionais em cargo gerencial na empresa dispõem dos conhecimentos e capacitação necessários para desenvolver a empresa e torna-la cada vez mais competitiva com relação às exigências do mercado?</i>	
2.1.4 Nível de dificuldades/barreiras para a empresa enviar os gerentes aos programas de treinamento	
2.1.4.1 Valor/custo dos programas de treinamento oferecidos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.2 Falta de apoio da empresa que trabalha	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.3 Disponibilidade de tempo dos gerentes para participar dos programas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.4 Nível de credibilidade quanto aos programas realizados	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.5 Falta de cursos que atendam às necessidades da empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.6 Aplicabilidade prática do aprendizado no dia a dia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.7 Dificuldades de acesso/distância para o funcionário	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.8 Limitações nos horários e dias de realização dos cursos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.9 Interesse dos gerentes em participar dos programas de treinamento	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.4.10 Programas de treinamento continuado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.5 Em ordem de importância, de acordo com as necessidades da empresa	
<i>Classifique as áreas carentes de treinamento no quadro gerencial</i>	
2.1.5.1 Administração Geral	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.5.2 Habilidades Humanas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.5.3 Habilidades Conceituais	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.5.4 Planejamento	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.5.5 Financeiro	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.5.6 Mercadológico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.6 Nível do ambiente disponível para treinamento dentro da empresa?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Espaço - conforto - instalações - recursos tecnológicos</i>	
2.1.7 Nível de investimentos em capacitação e treinamento gerencial?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>a empresa possui algum programa de investimento ou política de percentual do faturamento a ser destinado à programas de capacitação e treinamento gerencial</i>	
2.1.8 Nível de resultados adquiridos com elevação do nível profissional dos gerentes?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Percebe-se evolução e desenvolvimento da empresa após o que melhores resultados foram alcançados com um profissional melhor e mais bem treinado?</i>	
2.1.9 Nível de incentivos aos participantes de programas de treinamentos?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>A empresa destaca algum incentivo aos que participam dos programas de treinamento? A empresa apóia financeiramente os cursos?</i>	

2.1.10 Nível de oportunidade aos funcionários que se destacam? <i>Os gerentes que geram maiores resultados para a empresa podem concorrer a novos cargos e responsabilidades?</i>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11 Nível de necessidades atuais da empresa quanto aos programas de treinamento	
2.1.11.1 Programas de treinamento que atendam às características das EPP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.2 Cursos com opção de continuidade do aprendizado do participante	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.3 Cursos com agenda flexível e se adapte à necessidade de tempo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.4 Programas com custos acessíveis à empresa e ao funcionário	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.5 Programas de educação corporativa para EPP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.6 Centrais de apoio e auxílio a dúvidas e esclarecimentos às EPP <i>A central pode ser um local de apoio onde o empresário tem acesso livre para discutir seus problemas e buscar solução às questões do dia a dia da empresa</i>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.7 Cursos à distância com material didático acessível pela internet	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.8 Bibliotecas na internet para pesquisas voltadas às EPP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.9 Programas com conteúdos adaptados às EPP	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.11.10 Dificuldade de compartilhamento do conhecimento com todos da empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.1.12 Nível de avaliação dos gerentes participantes de programas de treinamento	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2 Nível de Automação/Tecnologia da empresa	
2.2.1 Acesso à internet	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2.2 Qualidade do acesso à internet	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2.3 Quantidade de computadores lotados nos Departamentos Gerenciais	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2.4 Sistemas de controles/automação/gestão - Software	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2.5 Nível de inovação tecnológica da empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2.6 Nível de qualidade dos equipamentos de tecnologia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2.7 Nível de investimento em Tecnologia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2.8 Nível de satisfação com resultados alcançados através dos investimentos realizados em tecnologia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3 Mão de Obra (Gerente)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.1 Nível de conhecimento/capacitação dos funcionários nos cargos gerenciais	
2.3.1.1 Nível de motivação em participar de programas/cursos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.1.2 Nível de comprometimento destes funcionários com a empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.1.3 Grau de participação/intervenção dos funcionários na demanda por treinamento	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.2 Nível de participação em programas de treinamento voltados à gerencia	
2.3.2.1 Presencial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.2.2 Semi-presencial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.2.3 Distância	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.3 Nível de confiabilidade nos programas de treinamento realizados	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.4 Nível de participação nos programas oferecidos pelos provedores	
2.3.4.1 SEBRAE	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.4.2 SENAC	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.4.3 ACDF	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.4.4 FECOMÉRCIO	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5 Nível de dificuldades/barreiras na busca por programas de treinamento	
2.3.5.1 Valor/custo dos programas de treinamento oferecidos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.2 Apoio da empresa que trabalha	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.3 Disponibilidade de tempo para participar dos programas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.4 Nível de credibilidade quanto aos programas presenciais	
2.3.5.4.1 Nível de satisfação em relação aos programas que participou	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.4.2 Nível de aproveitamento prático do aprendizado, na vida real da empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.4.3 Nível de aproveitamento na vida pessoal	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.4.4 Nível do material didático apresentado nos cursos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.4.5 Nível de satisfação quanto aos conteúdos dos cursos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.4.6 Nível de satisfação quanto à carga horária dos cursos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.5 Conhecimento e Domínio das tecnologias	
2.3.5.5.1 Ferramentas do Word	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.5.2 Ferramentas do Excel	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.5.3 Ferramentas PPT	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3.5.5.4 Outras	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4 Nível de Automação/Tecnologia da empresa	
2.4.1 Acesso à internet	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4.2 Qualidade do acesso à internet	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4.3 Quantidade de computadores lotados nos Departamentos Gerenciais	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4.4 Sistemas de controles/automação/gestão - Software	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4.5 Nível de inovação tecnológica da empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4.6 Nível de qualidade dos equipamentos de tecnologia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4.7 Nível de investimento em Tecnologia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4.8 Nível de satisfação com resultados alcançados através dos investimentos realizados em tecnologia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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](#)